

# المنظمات

والسلوك التنظيمي والتعاوني

كمال حمدي أبو الخير



# المنظمات

## والسلوك التنظيمي والتعاوني

دكتور/ كمال حمدي أبو الخير  
أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة عين شمس  
وعميد المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية

الناشر: مكتبة عين شمس  
٤٤ شارع قصر العيني - القاهرة



*mohamed khatab*

## الإهداء

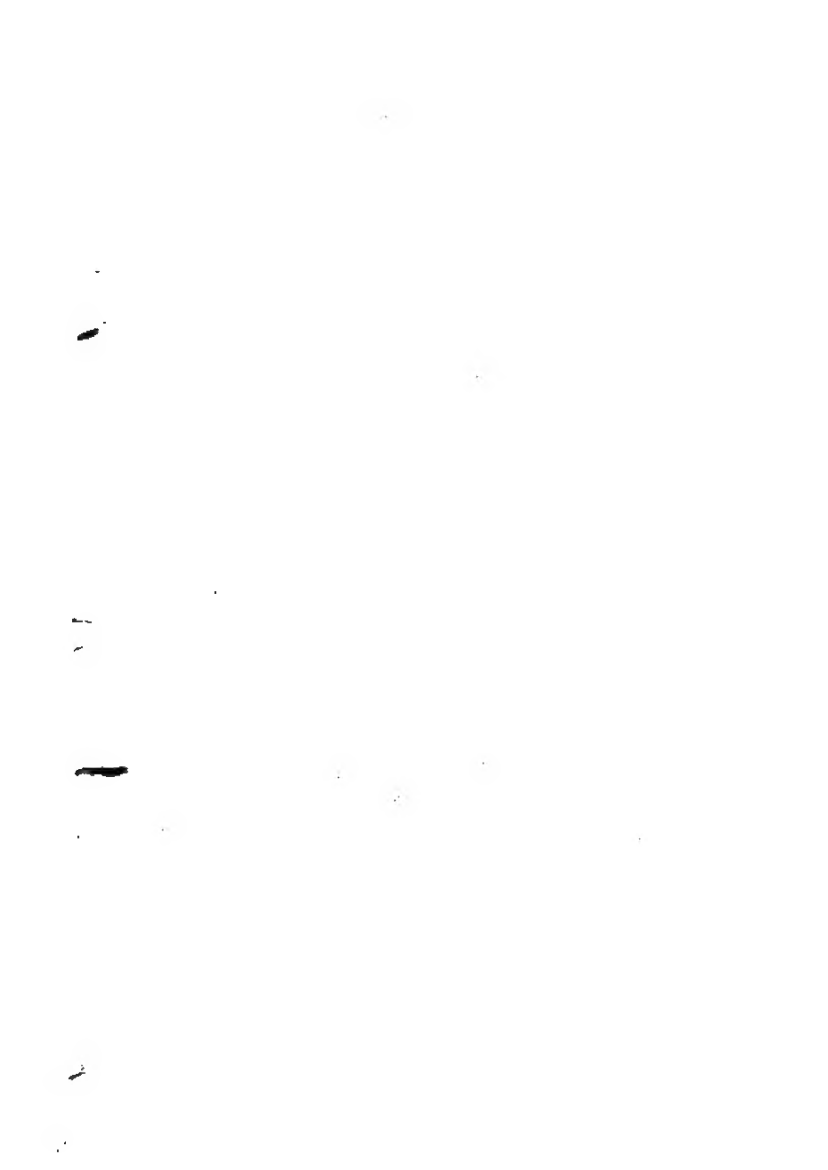
إلى روح والدي ووالدتي  
ترك لنا والدي صورته وعليها  
بيتين من الشعر من تأليفه  
وكان اسمه " محمود "

أناشدكم بمن أبرى البرايا  
إله دام للإصاف محمود  
إذا ما غيت عنكم فانكروني  
فبقي في وفاء العهد محمود

( محمود حمدي أبو الخير )

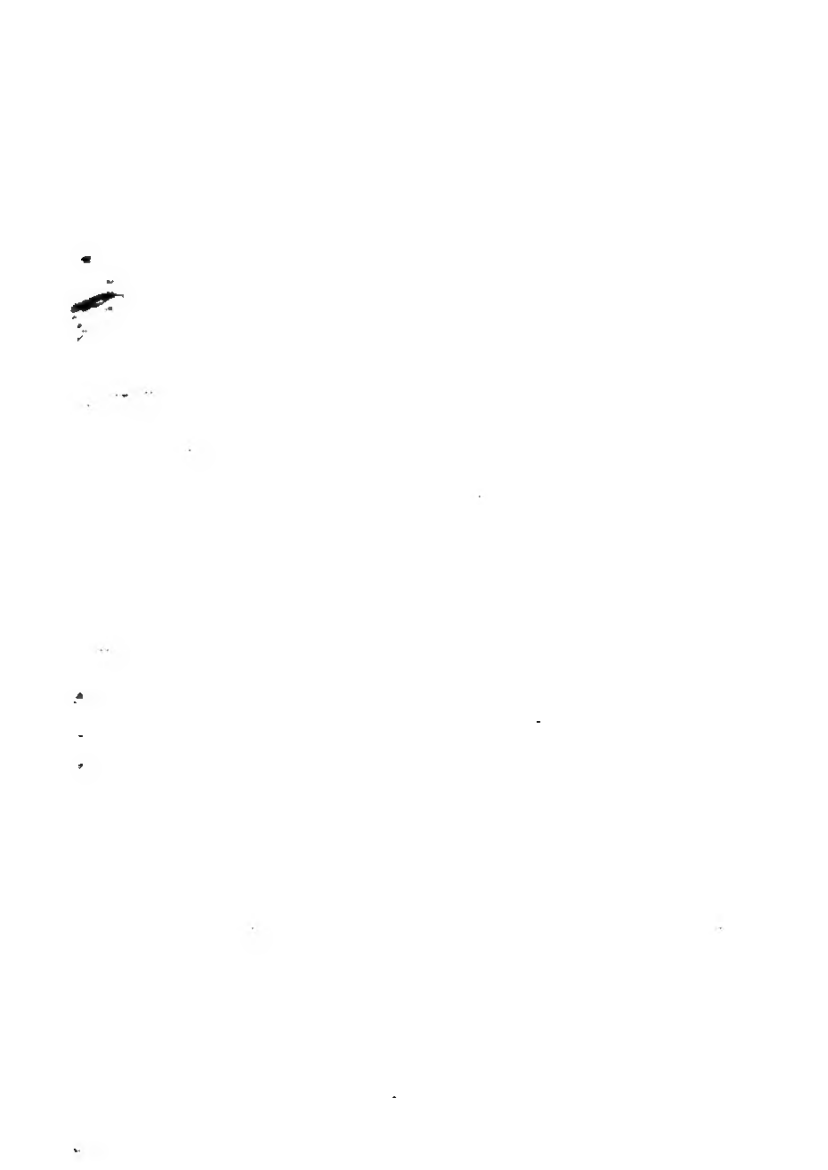
دعاء إلى الله أن يرحمهما بفضله  
ودعاء إلى الله أن تكون قد وفينا  
وشكراً لأبنائنا الطلاب فقد خصصوا في نشاطهم الطلابي  
يوماً أطلقوا عليه " يوم الوفاء "

نيابة عن الأسرة  
مكتور / كمال حمدي أبو الخير



## المحتويات

رقم الصفحة	البيان
٧٤-١٩	الفصل الأول : المنظمات ونظرة مستقبلية .....
١١٨-٧٧	الفصل الثاني: السلوك التنظيمي وعلماء العلوم السلوكية .....
١٦٦-١٢١	الفصل الثالث: نظريات الدوافع والسلوك التنظيمي ..
٢١٩-١٦٧	الفصل الرابع: أساليب إدارة الجماعات .....
٢٥٥-٢٢١	الفصل الخامس: ضغوط العمل .....
٣٢٦-٢٥٩	الفصل السادس: المنظمات التعاونية والسلوك التنظيمي .....
٣٨٨-٣٢٩	الفصل السابع : الألفية الثالثة والبناء التعاوني .....
٤٢٢-٣٨٩	الفصل الثامن : كلمة ختامية في : المتغيرات والسلوك التنظيمي .....



# الفهرس

(٧٤-١٩)

## الفصل الأول

المنظمات ونظرة مستقبلية

صفحة (١٧)

طموحات الجماهير (١٩) - المنظمات والمتغيرات (٢٠) - النهوض بالقوى العاملة (٢١) - المنظمات وحتمية التطور (٢٤) - نظم المعلومات الإدارية (٢٥) - الأعمال الإدارية والحسابات الإلكترونية (٢٦) - البيروقراطية والسلوك التنظيمي (٣١) - مقومات الإصلاح والسلوك التنظيمي (٣٢) - تبني مناهج البحث العلمي (٣٢) - الاهتمام بالتعليم التجاري (٣٥) - تعلم العلوم التجارية (٣٥) - تعريف التعلم (٣٦) - عمليات التعلم الأساسية (٣٧) - تطور السلوك التنظيمي (٤٥) - الموظف والتعليم والتعلم (٤٣) - التعليم التعاوني وتنمية المنظمات (٤٧) - بالنسبة للطلاب (٥٠) - بالنسبة لجهة العمل (٥٠) - بالنسبة للجهة التعليمية (٥١) - مصر والتعليم التعاوني (٥٢) - التعليم التعاوني والدراسات البيئية (٥٣) - مؤتمر تحت رعاية الرئيس (٥٤) - جانب من المؤتمرات الدولية التي حضرتها الجمعية المصرية للدراسات التعاونية (٥٦) - خريطة توضّح عناصر العملية التعليمية بالمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية (٥٧) - العلوم التجارية والمتغيرات (٥٩) - المنظمات والتخطيط الاستراتيجي (٦٣) - التخطيط الاستراتيجي ومستقبل المنظمات (٦٥) - الخلاصة (٧١) - قضايا للمناقشة (٧٣).

(١١٨-٧٧)

## الفصل الثاني

السلوك التنظيمي وعلماء العلوم للسلوكية

صفحة (٧٥)

جهود تشكيل السلوكيات (٧٧) - القيم والسلوك التنظيمي (٧٨) - هوجو مونستربرج (٨١) - تطور المنهج الاجتماعي في علم الإدارة (٨٣) - ماكس فيبر (٨٤) - تشيسستر بارنارد (٩٠) - ماري باركر فوليت (٩٣) - ألفريدو باريتو (٩٨) - لئون مايو (٩٩) - اتجاه معارض للمدرسة الإنسانية (١٠٥) - هيربرت أ. سيمون (١٠٧) - كلمة لابد منها (١١٢) - الخلاصة (١١٥) - قضايا للمناقشة (١١٧).



(١٢١-١٢٧)

### الفصل الثالث

#### نظريات الدوافع والسلوك التنظيمي

صفحة (١١٩)

تقديم لمفهوم الدوافع (١٢١) - لماذا نظريات للدوافع (١٢١) - فهم شخصية الفرد (١٢٢) - الاختلافات الفردية والدوافع (١٢٣) - بعض الضغوط الرئيسية ذات التأثير على الشخصية (١٢٥) - نموذج للعملية الدفاعية (١٢٩) - هرم مازلو للإحتياجات (١٣١) - احترام الذات (١٣٣) - الشعور بالأهمية وتحقيق الذات (١٣٣) - نظرية علم الإدارة ص. ب. ألدرفير (١٣٣) - نظرية هيرزبرج ذات العاملين (١٣٥) - هيكل يوضح دراسة مقارنة لاسم الاحتياجات عند مازلو وهرزبيرج (١٣٨) - نظرية مكليتلاند لدوافع الإحتياز (١٣٩) - الحاجة إلى القوة (١٤١) - الحاجة إلى الإنتماء (١٤٢) - الحاجة إلى الإنجاز (١٤٢) - نظرية التوقع (١٤٤) - الصل الإيجابي (١٤٥) - الكفاءة المقترنة بالقدر (١٤٦) - شكل يوضح نموذج التوقع (١٤٧) - نظرية العدالة (١٤٧) - نظرية مكليجرجور x ونظرية y (١٥٠) - نظريات إتخاذ القرار (١٥٣) - أحد الأشكال العملية لإتخاذ القرار (١٥٥) - نظريات إدارية أخرى (١٥٨) - نظرية السمات للقيادة (١٥٨) - نظرية المواقف (١٥٨) - الخلاصة (١٦٣) - قضايا للمنظمة (١٦٤).

(١٦٧-٢١٩)

### الفصل الرابع

#### أساسيات إدارة الجماعات

صفحة (١٦٧)

الجماعة التلقينية وحسن إختيار العاملين (١٦٩) - نقص الكفاءات الإدارية (١٧٠) - إتجاهات أصحاب الأعمال (١٧٢) - الهيكل التنظيمي وتعيين العاملين (١٧٤) - العامل الأساسي للقيادة (١٧٥) - إطار لدراسة السلوك التنظيمي (١٨٢) - المنخل العظمي كنظام (١٨٦) - خطوات عملية البحث (١٨٨) - أداة لتصنيف إستراتيجيات البحث التنظيمي (١٨٩) - نطاق التطبيق (١٩٠) - مستوى هدف البحث (١٩٠) - درجة التحكم في البحث (١٩١) - عوامل إضافية يجب مراعاتها عند إختيار الإستراتيجية (١٩٢) - السيطرة (١٩٣) - الواقعية (١٩٤) - المدى (١٩٤) - الدقة (١٩٤) - دلالات إدارية (١٩٥) - موجز للمدير (١٩٦) - (١) الطريقة التجريبية أو دراسة الحالات (٢٠٠) - (٢) طريقة السلوك الناتج عن علاقات الأفراد (٢٠١) - (٣) طريقة السلوك الجماعي (٢٠١) - (٤) طريقة نظم التعلون الإجتماعي (٢٠٢) - (٥) النظم الإجتماعية الفنية (٢٠٣) - (٦) طريقة نظرية إتخاذ القرار (٢٠٤) - (٧) مدخل النظم (٢٠٤) - (٨) الطريقة الرياضية (٢٠٥) - (٩) طريقة الموقف (٢٠٦) - (١٠) طريقة الأنوار الإدارية (٢٠٦) - (١١) طريقة السبع عناصر (٧-٨) لمكينزي كإطار عام للإدارة (٢٠٨) - (١٢) طريقة بحوث الصلوات (٢١٠) - عملية الإتصال والمستويات

الإدارية (٢١١) - عملية الاتصالات والوظائف الإدارية (٢١٢) - الإدارة بالأهداف (٢١٣) - الإدارة بالأهداف كوسيلة وصل بين المستويات التنظيمية المختلفة (٢١٤) - الخلاصة (٢١٧) - قضايا للمناقشة (٢١٩).

(٢٥٥-٢٢١)

## الفصل الخامس

### ضغوط العمل

ص ٢٢١

تقديم (٢٢٣) - المنظمة وتفاعل العاملين (٢٢٥) - أسباب ضغوط العمل (٢٢٦) - المراحل المتتابعة للتكيف مع الضغوط (٢٢٨) - شكل إيضاحي لعوامل الضغوط أثناء العمل (٢٣٠) - قياس أنماط السلوك (٢٣١) - الشخصية (أ) ، (ب) ونمط سلوكها (٢٣٢) - بحث كشف الشخصية (٢٣٣) - المديرون وسلوك العاملين (٢٣٤) - نظرة العلماء للضغوط (٢٣٥) - أحد نماذج قياس التوافق الاجتماعي (٢٣٧) - متغيرات الحياة وتقدير درجة ضغوطها على الأفراد (٢٣٩) - المنظمات وإدارة الضغوط (٢٤٠) - اختصار الذات عن النمط السلوكي للشخصية (أ) أو الشخصية (ب) (٢٤٢) - الصراع (٢٤٣) - أنواع النزاع التنظيمي (٢٤٤) - إدارة الصراع (٢٤٦) - الإشراف وتخفيف الصراع (٢٤٧) - الخلاصة (٢٥٣) - قضايا للمناقشة (٢٥٥).

(٣٢٦ - ٢٥٩)

## الفصل السادس

### المنظمات التعاونية والسلوك التنظيمي

صفحة (٢٥٧)

أهمية السلوك التنظيمي للتعاونيين (٢٥٩) - المفاهيم الروحية والعمية (٢٦١) - إعادة التنظيم والبناء التعاوني (٢٦٣) - الإدارة التعاونية والسلوك التنظيمي (٢٦٥) - البنين التعاوني المصري (٢٦٧) - تقسيم التعاونيات والسلوك التنظيمي (٢٦٨) - الأقاليم المستقبلية والسلوك التنظيمي (٢٧١) - التنمية البشرية للجماعة التعاونية (٢٧٤) - التعليم والتدريب والسلوك التنظيمي (٢٧٦) - إعداد التعاونيين والسلوك التنظيمي (٢٧٧) - الحلف التعاوني الدولي ونظريته المستقبلية (٢٧٩) - الحلف التعاوني الدولي يصدر قراراً بمسيرة المتغيرات العصرية (٢٨٠) - الهيكل الإداري لجمعية الجيلة الإنجليزية (٢٨٢) - قادة التعاون ونظرة مستقبلية (٢٨٤) - الجامعات والتعليم التعاوني (٢٩٢) - التعليم التعاوني والدراسات البينية (٢٩٤) - شعب مصر والتحديات (٢٩٦) - ما هو علم التعاون (٢٩٧) - صفة العضو التعاوني (٢٩٨) - مشروعات النفع العام (٢٩٨) - معاهد البحوث التعاونية في جمهورية ألمانيا الاتحادية (٣٠٠) - أنشطة معاهد البحوث التعاونية (٣٠٠) - البيئة العامة (٣٠١) - تعليم التعاوني والتعلم الاجتماعي (٣٠٣) - المنظمات التعاونية والتطور (٣١٥) - المعلومات الأساسية المتعلقة بالسلوك

(٣٠٦) - التعاون من أجل الحياة (٣٠٧) - جذب من المؤتمرات الدولية التي حضرتها الجمعية المصرية للدراسات التعاونية وتم على ضوئها تطوير المناهج تبعاً (٣٠٨) - الخلاصة (٣١٣) - قضايا المناقشة (٣٢٥).

(٣٧٩ - ٣٨٨)

### الفصل السابع

#### الألفية الثالثة والبناء التعاوني

صفحة (٣٢٧)

المنظمات الدولية والتعاون (٣٢٩) - التعامل مع التعاونيات (٣٣٢) - البناء التعاوني والمساعدة الذاتية (٣٣٦) - التعاون والملتات المحدودة الدخل (٣٤٥) - النرويج والإسكان التعاوني (٣٤٨) - المفهوم الاجتماعي للحركة التعاونية الإسكانية بالنرويج (٣٥٠) - سياسة الإسكان التعاوني في النرويج (٣٥١) - الدروس المستفادة (٣٥٤) - مؤتمر العمل الدولي (التوصية رقم ١٩٣) (٣٥٧) - ترجمة التوصية رقم ١٩٣ (٣٦٧) - أحد الخطابات المرسلة إلى الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير من مدير منظمة العمل الدولية (٣٨٣) - الخلاصة (٣٨٥) - قضايا المناقشة (٣٨٧).

(٣٩١ - ٣٩٢)

### الفصل الثامن

#### كلمة ختامية في :

#### المتغيرات والسلوك التنظيمي

صفحة (٣٨٩)

التنمية البشرية ونوعية الحياة (٣٩١) - تقنية والبحث والتطوير (٣٩٢) - التنمية والمعرفة (٣٩٣) - الإبداع التنظيمي والتطور (٣٩٤) - إدارة التغيير (٣٩٥) - تنمية الإنسان المصري (٣٩٦) - مفهوم تطوير المنظمات (٣٩٨) - جهود التطوير (٣٩٩) - فعالية المجموعات والفرق (٤٠١) - القيادات (٤٠٣) - ممارسة القوة والسلوك التنظيمي (٤٠٥) - كليات الإدارة والتطوير (٤٠٧) - التحديات ودور العلم (٤٠٩) - التحديات ونسيج المجتمع (٤١٠) - التحديات وإصلاح المجتمع (٤١٢) - الخلاصة (٤١٩) - قضايا المناقشة (٤٢١).

## بعض أوجه نشاط الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير

- (\*) تدرج في مقاصب هيئة التدريس منذ عام ١٩٦٨ في كلية التجارة جامعة عين شمس حتى الأستاذية ، ومثالاً استناداً بها حتى الآن...
- (\*) كاتب مصحف دار التعاون للطبع والنشر وله مطلق أسبوعي منذ عام ١٩٥٩ حتى الآن.
- (\*) تولى أمانة ثم عدة للمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية منذ إنشائه عام ١٩٦٠ حتى الآن.
- (\*) رئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية للدراسات التعاونية التي تملك المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية ، والجمعية المصرية للدراسات التعاونية ومركز البحوث التعاونية ، ومركز تنمية العلاقات التعاونية كندية ، ومركز التدريب التعاوني ، لمركز التعاوني للثقافة وتنمية المجتمع ، قصر التعاون للمؤتمرات ، المكتبة العلمية التعاونية للتنمية البشرية بجنوب سيناء ، لمركز التعاوني للحاسب الآلي ونظم المعلومات ، مدرسة الجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، تحت الإشراف ' منطب التعليم التعاوني '.
- (\*) رئيس تحرير المجلة المصرية للدراسات التعاونية منذ صدورها عام ١٩٦٨ وصدر قرار من مصلحة الاستعلامات بذلك.
- (\*) عضو نقابة الصحفيين.
- (\*) تقلباً رئيس اللجنة الزراعية للحلف التعاوني الدولي منذ عام ١٩٧٦ وأعيد انتخابه في أكتوبر عام ١٩٨٠ لمدة ثالثة حتى عام ١٩٨٤ وانتخبته اللجنة الاقتصادية في نفس العام نائباً لرئيسها.
- (\*) عضو اللجنة المركزية للحلف التعاوني ، ولجنة فصيلة تعاونية ، وصعد من لجان الحلف التوجيهية.
- (\*) عمل مستشاراً للجنة الدول العربية في الشؤون الاجتماعية والتعاونية والإدارية.
- (\*) تقلد عضوية مجلس إدارة الاتحادات التعاونية المركزية للتعاون الاستهلاكي والائتماني والإسكاني والزراعي.
- (\*) تمت رعاية رئاسة الجمهورية تولى الأمانة العامة للمؤتمر التعاوني الاستهلاكي الأول عام ١٩٨١.
- (\*) عضو في المجالس القومية المتخصصة (المجلس القومي للتنمية الاجتماعية والخدمات وعضو شعبة الحكم المحلي والتنمية الإدارية).
- (\*) عضو المجلس الأعلى لطاوع التعاون ، وعضو الجمعية المصرية للتعدد من شركات وزارة التعاون.
- (\*) عضو مجلس إدارة أكاديمية سمكات للعلوم الإدارية.
- (\*) عضو الشعبة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الإدارية.
- (\*) رئيس المؤتمر الدولي الثالث للتجارة التعاونية الدولية بالقاهرة الذي نظمه الحلف التعاوني الدولي سنة ١٩٨٢.
- (\*) رأس مؤتمر الإصلاح الزراعي بصوها الذي نظمه الحلف التعاوني الدولي بالتنسيق مع الاتحاد التعاوني في بلغاريا سنة ١٩٨٣.
- (\*) اختير خبيراً بالهيئة الاستشارية التعاونية للتكنية التي تضم أبرز علماء وإيراء الحركة التعاونية في عام ١٩٨٤.
- (\*) رأس الندوة الدولية لإدارة المنظمات التعاونية في الدول العربية التي نظمها المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية سنة ١٩٨٥ بالتنسيق مع اتحاد رابهايزن العلمي.
- (\*) عضو مجلس إدارة صندوق تمويل المسكن - وزارة التصوير والمصنوعات الجديدة واستصلاح الأراضي سنة ١٩٨٥.
- (\*) عمل رئيساً للجنة الاستشارية الدائمة للأمانة العامة للاتحاد التعاوني العربي سنة ١٩٨٥.
- (\*) أسهم في العمل السياسي ، حيث اختير عضواً في المؤتمر القومي للقوى الشعبية.
- (\*) وليتاً للمكتب التنفيذي بملحة التجارة جامعة عين شمس.
- (\*) وأيضاً لصندوق هيئة رعاية طلاب الجامعات التي تشكل مجلس إدارتها من عداء الكليات الخمسة ١٩٦٤.

- ١٠) عضواً منتخباً بلجنة المالية التي انتخب على مستوى الجمهورية لوضع أسس الإصلاح الاجتماعي والاقتصادي سنة ١٩٦٨.
- ١١) عضواً منتخباً باللجنة المركزية للاتحاد الاشتراكي العربي.
- ١٢) منحه نكاحاً للتجاريين في عام ١٩٨٠ شهادة تقدير ، وذلك عرفاً بالمركز القوي الذي وشقه ، وتوجهاً للدور الإيجابي الذي يقوم به في خدمة المجتمع.
- ١٣) تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه السيد رئيس الوزراء نذال الامتياز الإداري كأحد رواد الإدارة في مصر في عهد الإدارة الثالثة الذي نظمته لجمعية إدارة الأعمال واتحاد الجمعيات العلمية للعجلة في مجال الإدارة ١٩٨١.
- ١٤) تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه السيد رئيس الوزراء د.ع سعيد الخوسني لذلك فارسي للجمعية والائتمان القراحي (١٩٣٩-١٩٨١) للدور ذاته البارز الذي قام به في إحدك لتعاونيين والخمسة الاقتصاد القومي.
- ١٥) منحه السيد رئيس الجمهورية وسام الجمهورية من الطبقة الثانية تقديراً لخدماته وسبقته وفضل خدماته .. عام ١٩٨٣.
- ١٦) تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه السيد رئيس الوزراء ميدالية وشهادة تقديراً في العهد المصري للحركة القومية المصرية (١٩٠٨ - ١٩٨٣).
- ١٧) عضو مجلس إدارة بنك العمال المصري عام ١٩٨٦.
- ١٨) منحه السيد رئيس الجمهورية في عام ١٩٨٨ نوط الامتياز من الطبقة الأولى تقديراً لخدماته وسبقته وفضل خدماته للحركة القومية.
- ١٩) عضو المجلس الأعلى للمعاهد تقنية والخاصة بقطاع الزراعة والتخطيط.
- ٢٠) مقر لجنة العلوم الإدارية بالمجلس الأعلى للتقنية.
- ٢١) اختارته منظمة العمل الدولية في عام ١٩٩٢ للمشاركة في وضع التوصيات التي ترتبط بدور التعاونيات في ظل النظام الاجتماعي والاقتصادي الجديد.
- ٢٢) اختارته هيئة الأمم المتحدة للمشاركة في وضع ورقة العمل التي تكتسب بؤشر القيمة والتنمية الاجتماعية الذي سيعقد في مارس ١٩٩٥ بكونها من بالاشتراك ويضمه ملوك ورؤساء العظم.
- ٢٣) عرضت عليه في عام ١٩٩٤ جامعة المنصورة في صعيد أن يتولى الرئاسة للجمعية لهذه الجمعية وأرسلت بذلك وثائق رسمية غير أنه رأى أن الأولى بهذا المنصب شخصية عامة لها قدرة على تخفيف الفجوات التي ترتفع إلى مستوى العلاقات الدولية.
- ٢٤) منحه السيد نائب رئيس الوزراء ووزير الزراعة د.ع الامتياز في مهرجان الإنتاج الزراعي لدوره البارز في إثراء الفكر التعاوني في يناير عام ١٩٩٥.
- ٢٥) منحته السيدة سوزان مبارك حرم السيد رئيس الجمهورية ورئيس مجلس إدارة للجمعية المصرية للتنمية الطفولة شهادة تقدير في عام ١٩٩٥ تميزاً عن الوطنية الصالحة والالتزام بصيق بقضايا الوطن.

### أبرز إسهامات

#### الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير

- ١٠) إنشاء دبلوم الإدارة العليا التعاونية بمرحلة الدراسات العليا لتطبيقية بكلية التجارة جامعة عين شمس.
- ١١) إنشاء الدراسات العليا التعاونية على مستوى الدراسات التمهيدية لمرحلة الماجستير والدكتوراه.
- ١٢) إنشاء المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية على مستوى مرحلة البكالوريوس والحصول على اعتراف وزارة التعليم العالي بشهادته على المستوى العالي والطني .. وكذلك اعتراف اليونسكو ... والجامعات الدولية في الشرق والغرب .. ومعاداة المجلس الأعلى للجامعات المصرية لشهادة بكالوريوس المعهد ، وفقاً لقرار المجلس الأعلى للجامعات رقم ٣ بتاريخ ١٩٨٦/٢/٢ بأن بكالوريوس المعهد يعادل البكالوريوس الذي تمنحه كليات التجارة في الجامعات المصرية خاصة إدارة الأعمال.

- (\*) احترام نظرية التجارلين بكروجي المعهد وأجروهم في الشعب المختلفة وفقاً لتخصصاتهم الوظيفية.
- (\*) الحفاظ على اسم الحركة التعاونية تشجيعاً عن طريق تمثيلها في فترة حيلها في المنظمات الدولية بصفة عامة والحلف التعاوني الدولي بصفة خاصة.
- (\*) عضوية المعهد العالي للدراسات التعاونية والإبرية في لجنة الحلف التعاوني الدولي المتكوية .. وعضويته في اتحاد ريفالون العالمي بالإضغلة إلى مشاركة المعهد في كافة الشجان التنوعية للدولية المتنبأة عن الحلف واتحاد ريفالون كاللجنة الدولية للزراعة ، واللجنة الدولية الاستهلاكية واللجنة الدولية للسعال واللجنة الدولية للسكان ، وللجنة الدولية للثروة السمكية ، والمؤتمرات العلمية التعاونية التي تعقدتها كليات التعاون الأممية وأجروها.
- (\*) إصدار المجلة المصرية للدراسات التعاونية كأول مجلة تعاونية علمية دورية تسجل وتحتل كسحت التطورات من حيث النظرية والتطبيق لعلوم التعاون في مجتمعنا الدولي المعاصر.
- (\*) إنشاء مكتبة علمية تعاونية على مستوى الدراسات الأكاديمية ابتداء من مرحلة البكالوريوس حتى مرحلة الدكتوراه لمسه في إعداد جيل تعاوني علمي جديد يقدو حركة التغيير نحو مواكبة ثورة الإدارة العلمية لتعاونية المعاصرة.
- (\*) كلفته المجلس القومي المتخصصة بوضع إستراتيجية لتطوير نظام التعاون في مصر ، ولتقديمها المجلس القومي للخدمات والتنمية الاجتماعية ورفعت إلى السيد رئيس الجمهورية ضمن تقرير المجلس القومي للخدمات والتنمية الاجتماعية للكتاب رقم ١١٧ من مطبوعات المجلس ، الدورة الرابعة ، سبتمبر ١٩٨٣ - يونية ١٩٨٤.
- (\*) كلفه السيد وزير التكوين والتشوير للثقافة بموجب القرار الوزاري رقم ٤٨٨ لسنة ١٩٨٥ برئاسة لجنة لإجراء الدراسات وتقديم ورقة عمل ووضع إستراتيجية لتطوير الحركة التعاونية الاستهلاكية وتشجيعها في ظل ما هو قائم حالياً وما يلائم الظروف المستقبلية حتى تتمكن من أخذ وضعها الطبيعي في تنمية التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المصري في جمهورية مصر العربية. وقد قدم الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير بصياغة ورقة الإستراتيجية وكتب شكرًا رسميًا من الأستاذ الدكتور ونيس الوزراء.
- (\*) كلفه مدير مركز الأمم المتحدة للتنمية الاجتماعية والدراسات الإنسانية بوضع ورقة عمل خاصة بدور حكومات العالم في التنمية الاجتماعية وذلك في الفترة الدولية التي عقدت بموسكو فيما بين ١٨-٣١ مايو ١٩٨٧.
- (\*) وأهم الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير كخبير تعاوني للأمم المتحدة ورقة عمل تتعلق بدور حكومات الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في للتنمية التعاونية.
- (\*) كلفته الأمانة العامة لمجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية بالعدل العربية للتغلبية بالمشاركة في أعمال لندوة (نور الحركة التعاونية في خدمة المجتمع العربي الخليجي ) والتي عقدت في لندوة فيما بين ١٥ ، ١٧ سبتمبر ١٩٨٧ بإعداد الدراسة حول واقع وقلق الحركة التعاونية في الدول العربية الخليجية.
- (\*) كلفته منظمة العمل الدولية بالمشاركة مع أربعة عشر خبيراً عالمياً بمراجعة كافة التوصيات التي تنطلق بالتعاونيات إلى ضوء المتغيرات العلمية ، على أن تتم صياغة كافة التوصيات في مؤتمر عام يقد في جنيف بسويسرا ، وكان الدكتور كمال حمدي أبو الخير كخبير كعلم العربي الوحيد بالمسئلة للمنطقة العربية.
- (\*) أعرف إلى السيد من رسائل المنسبتر والدكتوراه في جامعة عين شمس وجامعة القاهرة وجامعة الأزهر.
- (\*) كلفته اللجنة الدولية للاتصالات والإعلام بإصدار بحث خاص بمناسبة الاحتفال بمائة وخمسون عاماً على إنشاء الحركة التعاونية البريطانية ومائة عام على إنشاء الحلف التعاوني الدولي وندرج الجمعية المصرية للدراسات التعاونية في قيادة الفكر التعاوني والدروس المستفادة من تجارب الآخرين وذلك بصفته نائباً لرئيس اللجنة وعضو مشارك في إصدار الأعداد الخاصة التي يصدرها الحلف للنشاط المؤتمتر.

(\*) شغل عضوية لجنة الدراسات العليا ومجلس كلية تجارة عين شمس لسلوك متعاقبة حتى تاريخ طبع هذا المرجع عام ١٩٥٠.

## مؤلفات الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير

- (\*) تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية للاستهلاك - مكتبة عين شمس ١٩٥٩.
- (\*) تطور التعاون والمستهلك في ضوء الاشتراكية العربية - بدار القومية تطهارة والنشر ١٩٦٢.
- (\*) دور للمؤسسات العاملة التعاونية في الاقتصاد القومي - مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الاقتصادية ١٩٦٣.
- (\*) التعاون في المملكة المتحدة - مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الاقتصادية ١٩٦٣.
- (\*) تعاون الاستهلاك (تاريخه ونظمه ومشكلاته) - مكتبة عين شمس ١٩٦٤.
- (\*) نمو حركة تعاونية نظلية - الأهرام الاقتصادي ١٩٦٥.
- (\*) نحو بلون تعاوني مسلم - الأهرام الاقتصادي ١٩٦٦.
- (\*) تطور مفهوم ديموقراطية الإدارة في التطبيقات التعاونية جامعة الدول العربية - مكتبة عين شمس ١٩٦٧.
- (\*) أصول التنظيمات والإدارة في المؤسسات والتعاونيات - مكتبة عين شمس ١٩٦٨.
- (\*) التنظيم التعاوني - مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
- (\*) نشأة الفكر التعاوني وتطوره - مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
- (\*) التطبيق التعاوني في بريطانيا - مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
- (\*) تطبيق التعاوني في بعض فصول الائترالية والاستقلالية - مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
- (\*) نحو بلون تعاوني جديد - مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
- (\*) لتعليم التعاوني - المجلة العلمية لكلية التجارة وجامعة الدول العربية ١٩٧٠.
- (\*) التطبيق التعاوني الاشتراكي - مكتبة عين شمس ١٩٧٢.
- (\*) التطور للتعاوني الاشتراكي في مصر وتشيكوسلوفاكيا - مكتبة عين شمس ١٩٧٣.
- (\*) أصول الإدارة العلمية - مكتبة عين شمس ١٩٧٤.
- (\*) دراسات في التسويق - مكتبة عين شمس ١٩٧٤.
- (\*) الثورة الإدارية ومشكلات التعاون - مكتبة عين شمس ١٩٧٥.
- (\*) الإدارة بين النظرية والتطبيق - مكتبة عين شمس ١٩٧٦.
- (\*) التعاون - تاريخه - فلسفته - أهدافه - مكتبة عين شمس ١٩٧٦.
- (\*) التسويق للتعاوني - مبادئه ومشكلاته - مكتبة عين شمس ١٩٧٧.
- (\*) تطور تنظيم التعاوني - مكتبة عين شمس ١٩٧٩.
- (\*) لتطبيق التعاوني المصري - مكتبة عين شمس ١٩٧٩.
- (\*) لتخطيط التعاوني والنشاط التسويقي - مكتبة عين شمس ١٩٨٠.
- (\*) التعاون بين التشريع والتطبيق - مكتبة عين شمس ١٩٨٢.
- (\*) بحوث ودراسات في التعاون - مكتبة عين شمس ١٩٨٢.
- (\*) الأساليب العلمية والعملية لتحليل التكامل فاعلاني العربي - مكتبة عين شمس ١٩٨٤.
- (\*) تنظيم الملكية الزراعية واستغلالها - مكتبة عين شمس ١٩٨٤.
- (\*) ديموقراطية - مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
- (\*) مكنور ولهم كنز - مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
- (\*) فريديش هيلم رينغرين - مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
- (\*) تاريخ رواد روتشيل - مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
- (\*) فلسفة رواد التعاون ومبادئ التعاون الدولية - مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
- (\*) التنمية التعاونية والتطبيق المصري - مكتبة عين شمس ١٩٨٦.

- (\*) مشكلات التعاون بين النظرية والتطبيق - مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
- (\*) تنظيم وإدارة النشاط التعاوني في عظم مناور - مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
- (\*) اقتصاديات التعاون ومفهوم التفتح العام - مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
- (\*) العملية الإدارية والتطبيق الإداري - مكتبة عين شمس ١٩٨٧.
- (\*) تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية - مكتبة عين شمس ١٩٩٠.
- (\*) المفهوم النظري المعاصر للتعاون التعاوني ١٩٩١ - المجلة المصرية للدراسات التعاونية.
- (\*) العلاقة الأيجابية للأراضي الزراعية - مكتبة عين شمس ١٩٩٣.
- (\*) إدارة المكتاب بين ثورة المعلومات ومكتبات المشروع - مكتبة عين شمس ١٩٩٣.
- (\*) التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة - مكتبة عين شمس ١٩٩٤.
- (\*) إدارة المكتاب ونظم المعلومات ونورها في تحديث إدارة قطاع الأعمال - مكتبة عين شمس ١٩٩٥.
- (\*) ما بين جمعية رواد روتشديل والجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، الدروس المستفادة ١٩٩٥ - المجلة المصرية للدراسات التعاونية.
- (\*) العملية التنظيمية والبناء التنظيمي - ( مكتبة عين شمس ) ،
- (\*) مبادئ الإدارة المواءمة - النظرية والتطبيق ' مكتبة عين شمس ١٩٩٦.
- (\*) إستراتيجية الملكية الزراعية - ١٩٩٧ ( مكتبة عين شمس ) .
- (\*) تنظيم وإدارة التعاونيات والمؤسسات التعاونية - ١٩٩٧ ( مكتبة عين شمس ) .
- (\*) مشكلات التمييز التعاوني بين النظرية والتطبيق - ١٩٩٧ ( مكتبة عين شمس ) .
- (\*) دراسات في إدارة التسويق - ١٩٩٨ ( مكتبة عين شمس ) .
- (\*) تاريخ ومبادئ التعاون - ١٩٩٨ ( مكتبة عين شمس ) .
- (\*) إدارة المكتاب بين ثورة الاتصالات ونظم المعلومات - ١٩٩٨ ( مكتبة عين شمس ) .
- (\*) للنظم التعاونية المرفوعة - ١٩٩٨ ( مكتبة عين شمس ) .
- (\*) مفهوم الائتمان التعاوني ( نشأته وتطوره ) - ١٩٩٩ ( مكتبة عين شمس ) .
- (\*) الإيجار والائتمان التعاوني بين التمويل والإدارة المالية - ٢٠٠٠ ( مكتبة عين شمس ) .
- (\*) مبادئ الإدارة للتعاونية ( نظمة مزودة مقلدة ، ٢٠٠١ مكتبة عين شمس .
- (\*) أساسيات الإدارة العلمية للمنظمات التعاونية ، ٢٠٠١ ، مكتبة عين شمس .
- (\*) المنظمات التعاونية بين الأصالة والمعاصرة ، ٢٠٠٣ ، مكتبة عين شمس .
- (\*) المنظمات والمملوك التنظيمي والتعاوني ، ٢٠٠٥ ، الناشر: مكتبة عين شمس .

### أبحاث أخرى منشورة :

- (\*) بحوث ودراسات أخرى في المجلة المصرية للدراسات التعاونية التي تصدر بصفة دورية عن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية منذ السنوات حتى الآن ، ولكن ضمن خلاصة الأبحاث التي أعدها في المؤتمرات الدولية بالإضافة إلى مقالاته كورئيس لتحرير المجلة والتي تتناول نظراته العلمية فيما يتعلق بكل مشكلات وأوضاع المجتمع .

- \*) Statement on Cooperative Structure In The Arab Republic of Egypt.  
Published by : Egyptian Society of Cooperative Studies (E.S.C.S) 1976.
- \*) The Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies. Its objects and Affiliated Units.  
Published by : (E.S.C.S) 1978.
- \*) Prospects on the Cooperatives and the Energy problem.  
Published by : Third International Cooperative Trade conference Cairo, 1982.



- \***) Egyptian Cooperative Structure :**  
Published by : (E.S.C.S) 1983.
- \***) Working paper on Cooperative and the Development Strategy within the  
frame work of the general state plan.**  
Published by : (E.S.C.S) Cairo 1984.
- \***) The role of the government in promoting the cooperative movement in the  
Middle East and North Africa.**  
Published by : United Nations Vienna.
- \***) Cooperation in the Arab Countries : An Overview . The Journal of  
Interdisciplinary Economics, 1990, Vol 3, pp. 83-108.**  
0260-1079/90\$10  
(<sup>6</sup>) 1990 A B Academic Publishers.  
Printed in Great Britain
- \***) Cooperation in the Arab Common Problems. The Journal of Interdisciplinary  
Economics, 1990, Vol 3, pp. 101-110.**  
0260-1079/90\$10  
(<sup>6</sup>) 1990 A B Academic Publishers.  
Printed in Great Britain
- \***) The Relation Between The Principal Bank for Development (P.B.D.A.C) And  
The Cooperative Sector. IRU-Courier , RAIFFEISEN : Vol. 2 , 1997.**

الفصل الأول  
المنظمات  
ونظرة مستقبلية

4

5

6

7

## طموحات الجماهير :

أعلن الرئيس حسني مبارك في خطبه التاريخية الهامة العديد من التوجيهات لتعبئة الجهود نحو مزيد من العمل الإيجابي لتحقيق التنمية الشاملة والمتواصلة ، وطالب ميادته الشعب وكل مسئول بأن يكون التعبير عن آمال وطموحات الجماهير رسالته ، والمنهج العلمي في معالجة المشكلات وطرح الحلول وسبلته ، والفكر المتطور لصياغة السياسات وترجمة الرؤي والأفكار سبيله إلى العمل الوطني الجاد الذي تتضافر من أجل تحقيقه كافة أهداف الجهود ، ورکز ميادته على أهمية أن تتحقق أهداف هذه الجهود في إطار من التعاون<sup>(١)</sup> الكامل والفهم الواضح في تحقيق التنمية الشاملة التي كانت وستظل أساسا لعملنا الوطني من أجل النهوض بالوطن ، وفي هذا الإطار ينبغي أن تكون هناك سياسات لها مناهج تهتم بالمشكلات التي تؤرق الجماهير بمصادقية وجراة ، ومواجهة كافة التحديات بشجاعة وجسارة ، وفتح الأبواب لكافة القوى الوطنية لطرح رؤيتها لما نواجهه من تحديات ، والمشاركة في طرح حلول جذرية للمشكلات تستجيب لنبض الشارع المصري ، وتحقق الفاعلية والمصداقية والكفاءة التي نتوقعها منا جموع الشعب العريضة من منطلق توجهه واضح نحو نصيب إدراك مفهوم المواطنة ، وتعزيز بناء الثقة بين المواطن والدولة.

ولعل الأمر يتطلب من أجل تحقيق هذه الآمال العريضة تعبئة الجهود العلمية من أجل تبني سياسات جديدة ، وإدارة المنظمات بأساليب جديدة ، وخمّن إعداد القوى العاملة التنفيذية بما يساير متغيرات العصر ويحقق آمال الشعب في التنمية ، وذلك إذا أردنا تحقيق الأهداف في إطار

<sup>(١)</sup> يعتبر عالم الإدارة Chester, I. Barnard من الأوائل الذين بحثوا في " نظام التعاون " Cooperative System .

وكذلك يذكره العديد من علماء الإدارة بالفضل وعلى وجه الخصوص كتابه " وظائف المدير التنفيذي " "The Functions of The Executive" الذي أصدرته دار جامعة هارفارد للطباعة والنشر Harvard University Press في عام ١٩٢٨ حيث ترك هذا المرجع أثرا كبيرا على المهتمين بطوم الإدارة من حيث النظرية والتطبيق ، والتطبيق السليم لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال السلوك التنظيمي والإيجابي السليم.

التعاون المشترك بين القوى العاملة والقيادات الإدارية داخل المنظمات في إطار السياسات الجديدة ، وكذلك التعاون المشترك والمستمر بين المنظمات ومراكز البحث العلمي في الجامعات وغيرها من مراكز البحث العلمي المتخصصة.

## 2. المنظمات والمتغيرات :

يعيش مجتمعنا الدولي المعاصر عصر المنظمات الكبرى التي تسعى لأن تكون أكبر حجماً في المستقبل عن طريق المشاركة أو الاندماج ، وذلك نتيجة لهيمنة التكتلات الاقتصادية على الساحة الدولية ، كالاتحاد الأوروبي ، والسوق الأمريكية المشتركة ، وتكتل جنوب شرق آسيا ، أسيان ، وغيرها من التكتلات ، بالإضافة إلى الالتزام بالاتفاقيات الدولية ، ' إتفاقية الجات ' وما فرضته من حرية التبادل الاقتصادي الذي فرض نفسه على العالم وتحول إلى قرية صغيرة تزداد فيها شدة المنافسة ، وتتطور فيها إحتياجات ورغبات العملاء ، وتفتح الأسواق لدخول منتجات وخدمات منظمات الأعمال الدولية عالية الجودة تخترق الأسواق ، مما يهدد بقاء المنظمات الصناعية والخدمية سواء في القطاع الحكومي أو الخاص أو التعاوني أو الاستثماري ، وذلك ما لم تُشرع بتخاذ الخطوات العظمية المناسبة لمواكبة التطورات<sup>(\*)</sup> المعاصرة في مجال جودة الأداء الذي يؤدي إلى جودة المخرجات سواء في ذلك السلع أو الخدمات ، ومن بين عوامل تحقيق ذلك تبني طرق للتدريب وتنمية المهارات وتشكيل السلوكيات Behavior Modeling ، وتعميق مفهوم النظريات السلوكية لاتخاذ القرارات ، وحسن إعداد القيادات الإدارية بحيث تكون أكثر فاعلية في التأثير في القوى الوظيفية وفقاً للنظرية التي تقول بأن الناس يدفعون

<sup>\*</sup> يرى علماء السلوك التنظيمي أن الطبيعة البشرية وراثياً ليست معادية للتطور والتجديد . ولكن الأمر يعتمد إلى حد كبير على طبيعة ومدى مشاركتهم في عملية التغيير ، حيث أن الناس عادة ما يكون لهم رد فعل إيجابي على الأعمال التي يرون أنها صادرة عنهم ، ويكون لهم رد فعل سلبي على الأشياء التي يرون أن غرضهم قام بها من أجلهم دون إشتراكهم في ذلك .  
رجاء التكرم بالرجوع إلى :

- Simon, Herbert A., Administrative Behavior, Fourth Edition, New York, Free Press.
- Simon, Herbert A., Models of Man (New York: Wiley , 1957).

لحلل بسبب الحاجات needs ، وأن وجود الحاجة يصل كعامل دافع للسلوك ، ويُطلق عليها Need hirarchy theory ، والارتفاع بأخلاقياتها ومهاراتها وقدراتها ، تلبية لحاجات الإنسان المتطورة في إطار "نظرية تدرج الحاجات".

ولكي تستعد المنظمات لمواجهة ما يفرضه هذا العصر من تحديات المنافسة العالمية ، ينبغي لها أن تطور نفسها في إطار المستجدات العالمية التي تحقق لها كفاءة وجودة وفاعلية إدارة مواردها ، وبحيث توفر لها هذه العناصر عوامل المنافسة ، وذلك عن طريق تطبيق نظام جودة عالمي يزيد من قدرتها التنافسية لمواجهة ما يفرضه السوق الحر من تحديات ، وهذا يعني بالضرورة أن يكون لدى تم تطوير منظومتها الإدارية بحيث تتزايد كفاءة المنظمة وتنطلق إلى التطوير<sup>(\*)</sup> المستمر ، وينعكس ذلك على أسلوبها في إدارة مواردها ومستوى جودة وتكلفة منتجاتها وخدماتها ، الأمر الذي يمهّد لها الطريق للبقاء والإنتشار.

### **النهوض بالقوى العاملة :**

ولعلنا هنا في مصر وفي ضوء توجهات الدولة نحو بذل مزيد من الجهود العلمية من أجل تحقيق التنمية الشاملة يُفترض أن يبذل كل مسئول قصي ما لديه من طاقة الفكر والعمل في إطار من التعاون الكامل والفهم الواضح لتحقيق التنمية الشاملة بالنسبة لجميع الوحدات التي تدخل في نطاق إشراف الدولة ، أو نطاق إشرافه الشخصي في دوائر الأعمال التي ينتمي إليها ، وهذا يتطلب اتباع الأساليب العلمية للتنمية البشرية والنهوض بالقوى الوظيفية سلوكياً ومهنياً ، وأن يتم توزيع العمل في البناء التنظيمي بحيث تتوافر في القوى العاملة والقيادات العلمية التي تتسم بقيم العدالة والأخلاق Equitable and Ethical values ، وبالتالي الحرص على أن تتوافر في إتصالات العمل الأخلاقية والرأسية روح التعاون ، وديناميكية العمل لجماعي Group Dyamics ، كما وينبغي متابعة عملية الإنجاز بالأساليب العلمية ، وصولاً إلى الإنجاز بالكمية التي تُجيد فن تحقيق الأهداف المرجوة في عصر الإستراتيجيات

<sup>\*</sup> Grundy, T. & Brown, L. " Strategic Project Management" , Creating Organizational Breakthroughs, Thomson Learning, Berkshire House, London, 2002.

التنظيمية التي تطبق أعلى مقاييس جودة الإنتاج والخدمات ، وفي إطار معييير ومقاييس تضعها هيئات علمية متخصصة ، تؤدي في حالة جودة تطبيقها إلى كسب الأسواق<sup>(\*)</sup> لإنتاجها وخدماتها ، وهذه المعايير والمقاييس قابلة باستمرار للتطوير على قدر الجهود البحثية التي تبذلها إدارات التغيير والبحث والتطوير في سياق الجهود العلمية ، ومن خلال هذه الجهود تتوصل إلى اكتشاف ما يمكنها من إضافة المزيد من التحسينات والمزايا إلى منتجاتها وخدماتها ، ويتحقق ذلك نتيجة لاستخدام القيادات<sup>(\*\*)</sup> التنفيذية أحدث ما توصل إليه العلم من خلال جهود بحوث التطوير بما تشمله من تكنولوجيا في تطوير إنتاجها وخدماتها ، وهي في ذلك لا تعتمد فقط على جهود إدارتها المتخصصة ، إنما عليها دائما على ما تصدره للمنظمات الدولية المتخصصة في هذا الشأن ، وعلى سبيل المثال ما تصدره المنظمة الدولية للتوحيد القياسي The International Organization For Standardization International والمفوضية الدولية الفنية لشئون الكهرباء Electrotechnical Commission ، وغير ذلك من المنظمات المتخصصة في عمليات التحديث والتطوير في ضوء متابعة المتغيرات العلمية والتكنولوجية ، حيث أن هذه المنظمات تقوم بجهود مشتركة لتطوير المواصفات القياسية نحو الأفضل في ضوء مستحدثات العلوم والتكنولوجيا ، ولذلك نجد أنها تصدر سنويا المواصفات القياسية التي تسفر عنها الجهود البحثية ، الأمر الذي يوضح أن إدارة الجودة في أي منظمة من المنظمات ينبغي عليها أن تتابع ما تنشره هذه المنظمات من مواصفات قياسية لمختلف السلع والخدمات ، وتكون هذه المقاييس الهادي والمرشد في العمل لتوفير جودة الإنتاج والخدمات ، أخذا في الاعتبار أن كل منظمة عليها أن تبذل أقصى طاقاتها البحثية والعلمية

\* نرجو التكرم بالإحاطة بأن عصر الاستراتيجيات التنظيمية الذي تعيش فيه المنظمات الآن جعلها تتنافس في إيجاد مقاييس جودة خاصة بكل منها ، وبالتالي فإن عليها أن تلزم بتطبيق المقاييس الدولية التي ينبغي توافرها لكي تصدر منتجاتها وخدماتها الأسواق وتصل على أن تكون لها مقاييس وطنية تعضد إلى المقاييس الدولية ، أخذا في الاعتبار أيضا المقاييس الإقليمية ، وهذه الاختلافات نابعة من اختلاف الاحتياجات التي تحاول المنظمات إشباعها متوخية في ذلك مزيدا من كسب السلام نتيجة لجودة إنتاجها ، وجودة خدماتها ، وعلى وجه الخصوص جودة الخدمات بعد البيع.

\*\* Luthans, F., and R. Kreitner. Organizational Behavior Modification and Beyond. Glenview, Ill: Scott, Foresman, 1985.

لتنفرد بمزيد من الجودة عن طريق جهودها الإضافية الخاصة ، ليكتسب إنتاجها وخدماتها مزيداً من المزايا التنافسية التي تحقق اختراق الأسواق وكسب رضا المستهلكين والعملاء ، ويؤكد علماء التسويق في مراجعهم دائماً أن للسلعة الجيدة سواء أكانت إنتاجاً أو خدمة تظن عن نفسها ، والسلعة الجيدة تطرد السلعة الرديئة من السوق.

وقد يكون في غاية الأهمية أن توجه الأنظار إلى أنه في إطار الجهود التي تبذلها المنظمات نحو سعيها لتحقيق الإمتياز<sup>(١)</sup> في عصر الاستراتيجيات التنافسية ، تضع في مقدمة إحتياجاتها إشباع إحتياجات المستهلكين وإرضائهم ، بما في ذلك خدمات ما بعد البيع ، وتصميم برامج التدريب المستمرة للقوى الوظيفية المقترن بالأساليب التي تحقق ولائهم وإتصافهم Affiliation بحيث يشعرون بشعور " المالك صلب الشئ " الأمر الذي يعكس أثره على مشاعرهم وتصيق إخلاصهم في جهودهم ، وإيمانهم بئنه في إرضاء العملاء وإشباع إحتياجاتهم ورغبتهم<sup>(٢)</sup> ، يحقق المزيد من العملاء للمنظمة ، ويُعتبر هذا من بين العوامل الأساسية التي يتوقف عليها إزدهار المنظمات وحسن سمعتها ، وبالتالي ترتفع مستويات الأجور للقوى الوظيفية والخدمات التي تُقدم لهم ، والتي منها منحهم المكافآت النقدية ، حيث أن مثل هذه المكافآت مهمة ، وجميع علماء الإدارة يؤكدون على أن المكافآت مع أهميتها ، عليها أن تتأكد من أن الاستعداد للقبول بالعمل والحماس له ينبغي أن يستند إلى مدى الإرتياح في أجواء العمل والبيئة الإجتماعية والمادية التي يوفرها للأفراد ، وبذلك يشعرون بالطمأنينة لربط مستقبلهم بالعمل في المنظمة التي ينتمون إليها ، فيزداد ولاؤهم وإتصافهم ويقبلون على

<sup>(١)</sup> لمزيد من دراسة موضوع الجهود التي تبذلها المنظمات في سعيها نحو تطبيق الإمتياز ، نرجو التكرم بالرجوع إلى المرجعين الآتيين :

- 1) Peters, T. J and Waterman, R.H.Jr., In Search of Excellence, Harper & Row, W.Y. 1982.
- 2) Peters, T.J. & Austin, N., A Passion for Excellence, Warner Books, N.Y. 1985.

<sup>(٢)</sup> رجاء التكرم بالرجوع إلى :

Bennet, P.L. & Kathryn, P. R.; " Breakthrough Technology Project Management", Academic Press, A Harcourt Science and Technology Company, Sandiego, California 2001.



الزود بالمعروف والتدريب الذي يرفع من مهاراتهم وقدراتهم أملاً في زيادة الإنتاج وسعة انتشار إنتاجهم وخدماتهم ، الأمر الذي يعود على المنظمة وعليهم بالرخاء والإزدهار.

### المنظمات وحتمية التطور :

ولعل ما أوضحناه سابقاً في إيجاز شديد يوضح أن المنظمات في مجتمعنا الدولي المعاصر تحتاج - على اختلاف أحجامها وأوجه نشاطها ، وأشكالها القانونية - إلى مساهمة المتغيرات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة إذا أرادت أن يكتب لها البقاء والإستمرار والتطور ، ومن هذه الحقيقة تحتاج إدارتها إلى بذل الجهود اللازمة لإجراء التحولات المناسبة لتحقيق أهدافها ، ومن أجل ذلك إستحدث الفكر الإداري في العالم المتقدم إدارات للبحوث والتطوير ، وجماعات من ذوي الجبهة العلفية والنظرة الثاقبة لهم بصيرة ورؤية<sup>(١)</sup> مستقبلية ، قال عنهم العلماء أن هذه القيادات ترى بعقولها ما لا يستطيع أن يراه غيرها بعينهم ، وهؤلاء يرسمون الطريق الذي ينتقل تدريجياً بمواقع العمل التي ينتمون إليها في إطار ما يجرؤونه من بحوث عن واقع المنظمة وظروفها وإمكانياتها ، ثم يبتلون بالجهود العلمية المناسبة للسير بها نحو تحقيق التحولات المستهدفة ، وأطلقوا على الجهود والدراسات التي يبذلها الفريق الذي يمثل القاطرة التي تقود الشحوك " إدارة التغيير Managing Change " وهذه الإدارة هي التي تستعين بذوي الجبهة العالية من المتخصصين والمسؤولين عند وضعها النظام الذي يمكن من خلاله تحقيق المسهدف والذي وصفوه بأنه " عملية النظم الدائم الخضرة Evergreen System Process " تعبيراً عن الأمل في إستمرار النمو ونسب المزيد من الصلاء ، بما يتطلبه ذلك من ضرورة التركيز على الأساليب العلمية لتحقيق التنمية ، وهذه الأساليب عديدة ومتنوعة ، ومن هذه الحقيقة ينبغي إختيار أفضلها وفقاً للأساليب العلمية التي تتناسب مع مختلف أوجه نشاطها ، وارتباط ذلك بجودة الأداء الجماعي والإنتاج الكفئ ، وسلوك القوى الوظيفية ، والجهود البحثية التي تؤدي إلى

<sup>(١)</sup> لمزيد من دراسة هذا الموضوع ، نرجو التكرم بالرجوع إلى : " التنظيم التعاوني وإدارة الجودة الشاملة بسين إستراتيجيات التغيير ، والنظام العلمي الجديد ، وإستراتيجيات التصدير ، النشر : مكتبة عين الشمس ١٩٩٩ للطباعة والمطوور/ جمال حمدي أبو الخير.

بكتشاف المجالات التي نحتاج إلى تقوية وتصحيح أوضاعها في إطار تصديق مفهوم ثقافة المنظمة Corporate Culture وإجراء الخطوات الأساسية التي تساعد على إجراء التحولات وإحداث التغيير المستهدف ، لهذا في الاعتبار دائما الحرص على العوامل التي تضمن توكيد الجودة Quality Assurance ، وإستمرار تقدم وإنتشار وإزدهار حسن سمعة المنظمة بما تتضمنه من الأبعاد الثلاثة في عصر الإستراتيجيات التنافسية... ومن هنا ينبغي علينا أن نبدأ العمل والكأبة وعدم الرضا الذي يعانيه كثير من رؤساء المواقف في أعمالهم ووظيفتهم ؟... وينبغي أن تكون الأعمال سهلة الفهم والإدراك ... إن علماء الإدارة يقررون أن القوى العاملة التي تعمل بدون حوافز تشعر بأنها شبيه غريبة !!.. نشر بأنها شبيه معزولة عن العالم ... ولذلك نبحث عن عنصر الرضا في لجزء أخرى !!.. وهذا حقها ... ومن هنا علينا بجدية تامة أن نبحث في مشكلة الإغتراب الوظيفي !!.. وأن نجعل بيئة العمل أكثر رضا.

### نظم المعلومات الإدارية :

ونرجو أن نوجه النظر إلى أنه قد أصبح ننظم المعلومات الإدارية أهمية عظمى فيما يتعلق باتخاذ القرارات التي ترتبط بالبحوث والدراسات والمشكلات الخاصة بالمنظمات ، ومن بين ما يدل على أهمية المتخصصين في نظم المعلومات الإدارية ، تلك القوائم العنقودية التي يتقاضونها ، والسمعة الأفضل التي يحظون بها ، حيث أن ناتج جهودهم يساعد المديرين على حسن إتخاذ القرارات ، ويرى كثير من علماء نظم المعلومات والاتصالات أن التطبيق العملي أثبت في كثير من المنظمات الكبرى أن مناصب المتخصصين في نظم المعلومات الإدارية تتسوى تقريبا مع منبري المشروعات مالياً ووظيفياً ، وقد يكون في بعضهم في مناصبهم الفنية فائدة مزدوجة للمنظمات ولهم ، ومن هذا الفهم يرفضون<sup>(١)</sup> روايتي الفنين لكي تتساوى مع المديرين حتى لا تفريهم المناصب الإدارية إلى التحول إليها ، وبذلك ينصهرون في التركيز في بحوثهم ودراساتهم

\* نرجو أن نوجه النظر إلى المرجع الهام الذي يوضح أهمية ارتباط القوى الوظيفية بإعادة إستخدام أنوات الأداء المهني ، بالإضافة إلى أهمية العوامل بالنسبة للقوى الوظيفية وتحطيق الأهداف .. على سبيل المثال يرجع إلى الفصل الرابع في :

J.G. March and H.A. Simon, Organizations (Cambridge: Blackwell, 1993

للتفوق على النشاط الممثل في المنظمات المنظرة ، ويبدلون الجهود البحثية التي تغطي بمستوى خبرة أكثر تطوراً ، علماً بأن منظمات الأعمال تعتبر التدريب المستمر لجميع أفراد القوى الوظيفية ركن أساسي من أركان تنمية المهارات والقدرات للمنظمة ككل وشكل استثماراً رئيسياً ، وسياسات هذه المنظمات تتلخص في أن التدريب يفيد كلاً من القوى الوظيفية والمنظمة على حد سواء ، ويمتد التدريب بحيث يشمل أدنى المستويات الإدارية ، بما يسمح لكل فرد في هذه المنظمات أن يكتسب لوسع أنواع الخبرة في ضمن أداء عمله ، أخذاً في الاعتبار أن العملية التدريبية في هذه المنظمات تركز على إحتياجات المنظمات<sup>(\*)</sup> وأولوياتها ، ومن هذه الحقيقة فإن أي شخص يُمكنه من خلال التدريب أن يصبح مستشاراً في مجاله الفني ، وهذا يساعده إذا ما شغل فيما بعد وظيفة إدارية ، أن تتوفر في المركز الذي سيشفله جاذب من الدراية الفنية ، وبذلك تساعد معارفه على أن تتطابق أهدافه مع أهداف المنظمة التي ينتمي إليها ، ولعل ذلك يساعد على تطوير مهارات الإتصال وزيادة فاعلية المنظمة في التخطيط وإحداث التغيير ، لأن الجذب الفني الذي هو جزء من مقومات شخصيته سيساعد في المنطلقات والإقناع عندما يدور نقاش في المجالات الفنية التي لديه خبرة سلفية عنها.

#### الأعمال الإدارية والحاسبات الإلكترونية :

إنسج في دولر الأعمال تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج ، ونرجو أن توجه الأنظار إلى أن أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج يهتم بأن تكون طبقة المديرين على أكبر قدر من الفهم لوظائفهم ونطاق إشرافهم ، وتطبيق الأساليب الطمية والعنصرية التي تمكنهم من تحقيق جودة الأداء في إطار القدرة على استخدام أحدث أدوات العصر ، على أن

\* نرجو توجيه النظر إلى أن المنظمات في تركيزها على إحتياجات المنظمات وأولوياتها ، تلغ في إهتمامها أيضاً أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة وأهمية التفكير البشري في الإدراك السريع والتميز مع الحالات الاجتماعية. رجاء الرجوع إلى المرجعين الآتيين :

- The New Leadership : Managing Participation in Organization by N.J. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1988.
- Managerial Psychology: Managing Behavior in Organizations, by H.J. Leavitt, University of Chicago Press, 1988.

يقترن ذلك بمسألة روح العمل أو روح المؤسسة ، حيث أنها تعتبر القوة الدافعة للعمل الجماعي وتحفز القوى العاملة إلى الأداء بأفضل ما لديها من مهارات وقدرات ، وتحفزهم أيضاً على استمرار التزود بالمعارف ، مقترنة بفن استخدام ما سُفر عنه البحوث والدراسات من مخترعات وأساليب تُسرّع سرعة ودقة الأداء ، وفي هذا المجال فإن التحدي الذي يفعله المديرون هو : كيف يدفع القوى الوظيفية العادية إلى القيام بما هو غير عادي ؟ ... كيف يجعل الأفراد العاملين قائلين على الأداء الأفضل ؟ ... كيف يتجاوز قدراتهم المسددة المعروفة عنهم واكتشاف للمهارات الكامنة فيهم وتحويلهم إلى قوة عاملة أفضل من حيث السلوك والمعارف والأداء ؟ ...

كيف تستخدم المنظمات نظم المعلومات الإدارية المرتبطة بالحاسبات الإلكترونية لتزويد المديرين بالبيانات والمعلومات التي تُمكنهم من اتخاذ أفضل القرارات ؟<sup>(\*)</sup>

وفي سبيل تحقيق أهداف نظم المعلومات الإدارية بالمنظمة يتعين على هذا الجهاز القيام بتنفيذ مجموعة من المهام وتَحْمِلُ المسؤوليات :

(\*) تحديد نوعية المعلومات اللازمة لمستخدميها ولتُخَذِي القرارات في المستويات التنظيمية المختلفة بالمنظمة.

(\*) تصميم النظم الرئيسية والفرعية للمعلومات ومنها : نظم المعلومات الإنتاجية ، نظم المعلومات التسويقية ، نظم المعلومات المالية ، نظم معلومات البحوث والتطوير ، نظم معلومات المشتريات والمخازن ، نظم معلومات الأفراد وغيرها ، وكذلك تصميم النظم الفرعية لكل منها.

(\*) دراسات الجدوى اللازمة لتحليل وتصميم نظم المعلومات الإدارية.

(\*) تحليل جميع منخلات كل نظام فرعي ورئيسي وتزجمتها إلى بيانات محددة.

\* نرجو أن توجه النظر إلى مرجع " العلم الجديد لاتخاذ القرار الإداري " The New Science of Management الذي أصدرته Prentice-Hall علم ١٩٧٧ والذي تناول بشئ من التفصيل التطورات الجديدة للقرار الإداري ، وأثر التقنيات القائمة للإدارة : حاضرهما ومستقبلها.

- (\*) تحويل المدخلات إلى مخرجات من معلومات مجمدة.
- (\*) تنظيم تداول البيانات من وإلى الوحدات التنظيمية المختلفة.
- (\*) مراجعة البيانات المراد تشغيلها وترميزها وتجهيزها.
- (\*) تصنيف وتنظيم البيانات ووصفها.
- (\*) الاحتفاظ بالسجلات اللازمة لضبط حركة تداول البيانات والمعلومات.
- (\*) تنظيم وإدارة قاعدة البيانات الأساسية وفحصها وتصميمها وتطويرها.
- (\*) تنظيم أعمال مكتبة الحاسبات الإلكترونية وإدارتها<sup>(١)</sup>.
- (\*) إعداد دراسات الجنوى اللازمة لإختبار الحاسبات الإلكترونية المناسبة لحاجة المنظمة.
- (\*) تصميم النظم الأساسية لتشغيل الحاسب الآلي مثل نظم التشغيل التي تتكلم مع حاجة الإدارات المختلفة ، ونظم التشغيل الفوري ونظم المشاركة في الوقت.
- (\*) تصميم البرامج اللازمة لتشغيل البيانات على الحاسب الإلكتروني.
- (\*) إعداد الجداول الخاصة بتشغيل البرامج على الحاسبات الآلية.
- (\*) إرسال المعلومات الناتجة من التشغيل إلى مستخدميه بعد مراجعتها وإختبار صحتها.
- (\*) تقييم وصيانة الأجهزة والبرامج والنظم.
- (\*) وضع النظم الخاصة بمراقبة أمن البيانات والمعلومات.
- (\*) تنمية وتطوير نظم المعلومات الرئيسية والفرعية بصفة مستمرة.
- (\*) تبسيط الإجراءات وتحسين وتطوير نظم العمل بالمنظمة.

(\*) لقد يشكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك العديد من العلماء الذين وجهوا النظر إلى أهمية استخدام الكمبيوتر لما له من آثار على المنظمات والفقرات فيما يتعلق بالتقنيات المتصلة ، وأوردوا العديد من المؤلفات فيما يتعلق بالمنظمات المتخصصة في الأصل المكتبية ذات الحجم الكبير ، ومنهم على سبيل المثال :

- 1) The Impact of Computers on Organizations (New York : Praeger, 1970).
- 2) Information Technology and Organizational Change, Belmont, Calif.: Wadsworth, 1970.

ولاشك أن من الأهمية بمكان أن تدخل مستوى تطور نظام المعلومات الإدارية في الحسبان عند تكوين نواحي قوة المنظمة وضعفها ، وفيما يلي قائمة بما يجب أن يقوم به نظام المعلومات الجيد للإدارة<sup>(١)</sup>:

(١) يجب أن يركز النظام إنتباه المديرين على عوامل النجاح الضرورية في أعمالهم.

(٢) يجب أن يوفر النظام المعلومات الدقيقة ذات الجودة العالية.

(٣) يجب أن يوفر النظام المعلومات الضرورية عند الإحتياج إليها من قبل من هم في حاجة لذلك.

(٤) يجب أن يعالج النظام قبيانات لتقديمها للمديرين في صورة نافعة.

ويمكن لنظام المعلومات أن يمثل ناحية قوة المنظمة في كل مراحل الإدارة الاستراتيجية : مرحلة التخطيط ، ومرحلة التطبيق ، ومرحلة التقييم ، فيمكن ، مثلاً ، استخدامه في تحليل بيئة المنظمة ، ويمكن استخدامه أيضاً في الرقابة على الأنشطة المختلفة للمنظمة ، كما يمكن استخدامه كسلاح لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ، ويمكن إستخدامه في معرفة الرضا<sup>(٢)</sup> الوظيفي.

وإذا كان من الضروري ، من حيث المبدأ ، توصيل مقاييس الأداء والأهداف إلى الأفراد المتوطن بهم وضع وتطبيق الخطط الاستراتيجية قبل أخذ أثر هذه المقاييس على الإدارة في الحسبان ، فإنه يمكن لنظم المعلومات الاستراتيجية أن تقوم بهذه الوظيفة.

<sup>١</sup> Wheelen, T.L. and J.D. Hunger, 2<sup>nd</sup> ed. Reading, Mass. Addison-Wesley, 1987.

<sup>٢</sup> Robert P. Quinn and Linda J. Shepard, The (1972-1973) quality of Employment Survey, Sarvey Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan.

كما يفيد نظام المعلومات الإدارية في تدعيم ومساندة الاستراتيجية الإدارية على مستوى الأعمال ، فيمكن لوحدة الأعمال الاستراتيجية التي تتبع استراتيجية القيادة في قلة التكلفة أن تستخدم النظام لتخفيض التكاليف عن طريق تحسين كفاءة العمل أو تحسين استخدام الموارد الأخرى كالمخزون أو الآلات.

ولا يمكن إغفال الدور المحوري الذي تلعبه القيادة في التطبيق الاستراتيجي ، فهي التي تضطلع بمهمة تحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية وتوضيحها ، وتحديد الموارد اللازمة للتنفيذ وتوزيعها ، والإشراف على إعداد التنظيم اللازم لتطبيق الاستراتيجية المختارة ، ووضع وتطوير السياسات والإجراءات والموازنات التشغيلية والبرامج الوظيفية.

ولعل ما تبذله المنظمات من جهود لتوفير القيادة الاستراتيجية المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية الإدارية المختارة يحظى بأهمية عظمى عند بدء نشاطها ، حيث أن له أولوية فيما يتعلق بنجاح المنظمات ، خاصة مع عدم تجانس ظروف المنظمات على اختلاف أوجه نشاطها.

ويقصد بالقيادة الاستراتيجية هنا القرارات الخاصة التي يتمتع بها المدير ، وتكون لديه في نفس الوقت الخاصة التي تمكنه من حسن توصيل الاستراتيجية المختارة للأعضاء الآخرين في التنظيم الذي يرأسه ، وتصميم التنظيم الملائم لتنفيذها ، وإعداد النظم الإدارية المختلفة لذلك.

وتقوم المنظمات بإجراء التطبيق القيادي لاستراتيجيتها عادة بعدة طرق ، ولعل من بين أوائل الخطوات التي ينبغي عليها التأكيد منها ... وضع الاستراتيجيين في المراكز المناسبة تبعاً للاستراتيجية المختارة لنشاط معين في المنظمة أو للمنظمة ككل. ومن الضروري التأكيد من تمتع الاستراتيجيين بالتنظيم والخبرة والقدرة والشخصية والأخلاق اللازمة لتطبيق الاستراتيجية المختارة. كما يعتبر نمط القيادة وقيم الإدارة أيضاً من العوامل المهمة في التطبيق القيادي للاستراتيجية المختارة. وعموماً فإنه من المفيد للمنظمات أن تؤكد على دوافع المديرين

الاستراتيجيين لتحقيق أهدافها الإستراتيجية بالربط بين مكافأة هؤلاء وإنجازهم الاستراتيجي.

### البيروقراطية والسلوك التنظيمي :

يمكن القول أن الروتين والبيروقراطية قد زحفت إلى الحديد من الوحدات والمنشآت الحكومية بصفة عامة ، ووحدات قطاع الأعمال بصفة خاصة ، ولطفا هنا تشير إلى أن مصر للأسف الشديد دخلت في هذا المجال حيث أصبح إتخاذ القرارات يحتاج إلى إجراءات كثيرة وإلى موافقت من مستويات مختلفة مما يفقد القرار جواه لطول فترة هذه الإجراءات والموافقات!!.. كما يلاحظ أن أسس وقواعد الأداء لا تتسم بالمرونة المناسبة أو مراعاة لوضاع طبيعة كل وحدة ... أو كل شركة على حدة والظروف المحيطة بها . وقد أثبت التحليل العلمي أن هناك من المسؤولين في بعض الشركات من ركّز جهوده على الإهتمام بالكم على حساب جودة الإنتاج!!... مما نتج عنه مشكلات متعددة في تصريف المنتجات . ورغبة من الدولة في تحقيق معدلات تنمية إقتصادية عالية ، فقد رُسمت سياسات إقتصادية جديدة تدخلت فيها الدولة بنهج جديد للقطاع العام والذي أطلق عليه فيما بعد " قطاع الأعمال " .. وقد لوحظ أن الدولة في الماضي تدخلت في مجالات وأنشطة عديدة - كان من الأخرى تركها للقطاع الخاص - حيث تدرجت سياساتها التطبيقية من الصناعات الإستراتيجية الهامة إلى الأنشطة التجارية والصنعية الصغيرة ، الأمر الذي ترتب عليه إهدار لموارد الدولة المتاحة ، والتي كان يمكن توجيهها لمشروعات أكثر أهمية بالنسبة للمجتمع ، ونوجه النظر إلى أن الدولة تنتهج حاليا سياسة تشجيع القطاع الخاص وتفتح أمامه مجالات كثيرة لمشارك في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية ، الأمر الذي يفرض عليها للتوسع في توفير متطلبات التحول والتي منها التظيم والتدريب بما يتناسب مع تفريخ القيادات الطمية الصبورة المدربة والفقيرة على الإسهام في العملية الإدارية وتحقيق عملية التحول والتغيير نحو الأفضل ، وهذا يعني أن على الدولة والأجهزة المتخصصة أن تتجا إلى التدريب التحويلي المقترن بالسلوك التنظيمي لكي يكون لدى مصر الكوادر التي تحتاج إليها ظروف الإفتتاح وجذب الإستثمار.



## مقومات الإصلاح والسلوك التنظيمي :

لاشك أن المتغيرات التي حدثت في الدخل والخارج تفرض على المستويات المسئولة عن التطوير والتحديث والتغيير إحداث الحديد من التطورات في السياسات والمناهج التي تطبقها المنظمات لكي تلبي احتياجات المجتمع في إطار المتغيرات العالمية ذات التأثير على الاقتصاد القومي ، ومن هذا المنطلق رأينا ، ومازلنا نرى ، أن هناك لسلوب على جانب كبير من الأهمية نحن في حاجة شديدة إلى الأخذ بها ، من حيث جودها ومضمونها ، وليس فقط من حيث الإدعاء بأننا نأخذ بها من حيث مسمأها ؟!! ومن بينها ما يلي :

## ١) تبني مناهج البحث العلمي :

التعليم بصفة عامة ، والبحث العلمي بصفة خاصة هما المشغلان الطبيعيان لأي نهضة حضارية وصمة من السمات اللازمة لكل مجتمع يبقي للعالم بركب الحضارة المعاصرة ، وضرورة من لوازم الحفاظ على المستوى العلمي والثقافي وتنميتها ، ومن هذه المفاهيم فإن آثار ذلك تعود بالخير العميم على المجتمع ، فللبحث العلمي أثبت حقاً وصدقاً أنه ليس غرضاً يستهدف لذاته ، وإنما هو الوسيلة المثلى لتنمية المجتمع ، وهو السبيل إلى إختيار نسب الطرق للانتقال إلى المستوى الحضاري المتقدم ، كما أن البحث العلمي في مصر يُعتبر الأداة لإحياء التراث المصري والعربي لعبور الفجوة بين الماضي الذي تفخر به والمستقبل الذي ترنو إليه ... أخذاً في الإعتبار أن البحث العلمي ليس مقصوراً على مجال من المجالات ، بل هو لازم لكل مجالات النشاط الإنساني ، فإن كانت أهميته واضحة في مجال العلوم الطبيعية والبيولوجية ، فإن دوره في التعليم لا يمكن أن يُنكر ، ذلك أن الصلية التنظيمية هي في حقيقتها عملية بناء الإنسان ، ولا بد أن تُتاح لصلية بناء الإنسان خلاصة التقدم العلمي في جميع المجالات وأن تُطوع لها كل أدوات الحضارة الحديثة ووسائلها لكي تحسن إعداد الإنسان المصري وتربي فيه ملكة القدرة على فن استخدام الطلل.

ولئن كان البحث العلمي في بعض فروع المعرفة يتناول الموجودات من الأشياء والأحياء ، فإنه في مجال التعليم يتناول الإنسان ، وهو لرقى الكائنات الحية وأعتدّها ، بل هو يتناول عقل الإنسان وفكره وسلوكه<sup>(١)</sup> ، الأمر الذي يجعل طبيعة البحث في هذا المجال أساليباً والتقنيات والمقاييس التي تحكمه مختلفة عن غيرها من مجالات البحث العلمي والتكنولوجيا ، أخذاً في الاعتبار أن الذين ينتمون إلى مرحلة للتعليم العالي في جامعات العالم يبنون أقصى ما لديهم من طاقة الفكر والعمل ليواكبوا ما يشهونه يومياً من زيادة للمعرفة بمعدلات عالية وسريعة ، والمعرفة هي التقدم وهي القوة ... ومن هذه الحقيقة تقع على الجامعات والمعاهد العليا تحمل أعباء تحقيق مفهوم المعرفة والعناية بأن تتضمن خطة الدراسة بها الأساليب العلمية لمدارس البحث العلمي والدراسات البينية ليصبح أسلوباً ومنهجاً علمياً للحياة وتطوير المجتمع في مجالات الإنتاج أو الخدمات في أي موقع من مواقع النشاط الإنساني المختلفة ، سواء أكانت إدارية أو اقتصادية أو إجتماعية أو سياسية أو علمية ... أو غير ذلك .. وهناك إجماع علمي على أن أي جهد يبذل في سبيل حل مشكلات العمل في أي موقع من مواقع النشاط الإنساني أو في سبيل تنظيم العمل ، أو رفع كفاءة الأداء ، أو التهيؤ بالإنجاز ، أو تحقيق التنسيق والتكامل ، أو ترشيد السلوك الإنساني ، يدخل في نطاق البحث العلمي بمفهومه المعاصر... ومن هذا المنطلق حرصت الجمعية المصرية للدراسات التعاونية منذ إنشائها للمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية أن تتضمن خطة الدراسة مدارس للمناهج البحثية على مدى السنوات الأربع للدراسة.

ومما يجعل للبحث العلمي في مجال التعليم أهمية خاصة لنا في مصر ، هو أن النقل عن المجتمعات الأجنبية محفوف بمواقع الخطأ<sup>(٢)</sup> ،

نوجو أن نوجه النظر إلى المرجع الذي استعرضه Klein, S. III تحت عنوان: Learning: Principles and Practice حيث تناول فيه ما وصل إليه علماء النفس في موضوع التعليم .. ويستعرض فيه الدراسات والأبحاث التي أدت إلى العهد من الآراء والتصور المعاصرة ، ومنها نظرية التعليم التكنيكية والإتجاهات المعاصرة ، والمخالفات إجراء للبحث العلمي.

<sup>٢٢</sup> لرجو للتكرم بالرجوع إلى : فلتهم الثقافي وإدارة الجودة الشاملة ، بين إشكالية التغيير واستراتيجية التغيير - تأليف الأستاذ الدكتور/ جمال عبد الوكيل - القاهرة : مطبعة عين شمس ١٩٩٩.

لأن الصلية التعليمية يحكمها كثير من العوامل المحلية التي تعتمد على البيئة والتقاليد والخلفية الحضارية ، مما يجعل التجريب الواعي والبحث المقارن والتجارب المنضبطة من ألزم ما يحتلجه التطوير أو التغيير في مجال التعليم ، وهذا هو المفهوم الذي نطمناه من القيادات العلمية التي بحثت وخططت ، ودرست وكونت الفرق البحثية المتعاونة للعمل معاً من أجل تحقيق أهداف التنمية...

إن الأمر الذي يحتاج إلى صحوة العلماء ليبتكروا الفضل لأساليب التربية والتعليم التي تتناسب مع قيمنا الروحية التي تثبت في أصداف قلوبنا وعقولنا مفهوم التعاون في كل مجالات الحياة بصفة عامة ، والمجالات البحثية بصفة خاصة ، علماً بأن هناك من علماء الإدارة من تكلم عن " نظرية التعاون في الإدارة " ، كما سبق وأوضحنا أن تشستر برنارد وآخرون ومنهم كيزلر وزميله سبرولت<sup>(\*)</sup>.

إن البحث العلمي في مجال التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة لازم لنا ، وهو يختلف عن البحث في مجال التكنولوجيا من حيث المنهج والأسلوب والضوابط وكثرة المتغيرات ، مما يجعله من أصعب أنواع البحث العلمي ، كما أنه لابد أن تكون له الصيغة المحلية ، إذ أن قضايا المجتمع المصري لابد أن تحل على أيدي الباحثين المصريين ، ولا ينبغي النقل من الخارج أو إستخدام الخبراء الذين لن تكتمل لهم المعرفة بالشخصية المصرية أو الخبرة بالبيئة المصرية .. ومن أجل تحقيق هذا الهدف ينبغي أن تضع المؤسسات العلمية البحث العلمي كأحد دعم خططها العلمية ، في إطار تجارب جامعات العالم المتكتم ... ومما لا شك فيه أنه ينبغي علينا جميعاً أن نؤمن بالحقيقة المؤكدة أنه " لن يبنى مصر (لا عقول مصر وأيدي مصر " .

(\*) نرجو أن نوجه الأنظار إلى أن هناك الكثير من العلماء الذين كتبوا في موضوع الآثار الاجتماعية للعمل الجماعي في الجامعات والمنظمات ، ومن بينهم :

Kieisler and Sproult, Computing and Change on Campus  
(Cambridge University Press: New York 1987).

(\*) الإهتمام بالتعليم التجاري :

مراجعة مناهج التعليم للتجاري لكي تبقى بالاحتياجات المستقبلية في ضوء تطور العلوم والتكنولوجيا ، وهذا يتطلب تنمية المعارف والقدرات المرتبطة بال تخصصات التجارية ، والإهتمام بخص إعداد أساتذة العلوم التجارية من المرحلة المتوسطة إلى مرحلة الجامعة ، بحيث يساهم الأساتذة باستمرار إحتياجات المجتمع المتغيرة ، ولعل أهم المتغيرات الحيوية هي تلك التي ترتبط بالتقدم التقني السريع وإنعكاساته على الصناعة والمحاسبة وإدارة الأعمال بفروعها المتخصصة ، حيث أن السرعة المتزايدة في التغير التقني قد أدت بصورة كلية إلى تغير ممتثل في طبيعة الوظائف والمهام خلال السنوات القليلة الماضية ، بل إن التغير التقني لم يتسبب فقط في إختفاء بعض الوظائف ، ولكن ترتب عليه أيضاً رفع مستوى بعضها وظهور وظائف وأعمال جديدة لم تكن معروفة من قبل ، وعلى سبيل المثال فن معالجة البيانات ألتا وإستخدامها كدأة في مجال مسك الدفتر ، بغرض إعداء للنظر ومراجعة أهداف ومحتوى وأساليب البرامج المحاسبية بشكل يعكس الدور الحقيقي لهذه الآلية في هذا المجال.

تعليم العلوم التجارية :

إن معارفنا حول الكيفية التي تتم بها عملية التعلم تتجاوز في نواح كثيرة قدرتنا على إستخدام وتوظيف هذه المعارف ، وعلى سبيل المثال فإلتنا لم نبدأ إلا حديثاً في تطبيق فكرة أن كل فرد يتعلم طبقاً لأسلوبه المتفرد من خلال مواطن القوة فيه ، والتي إما أن تدعم إكتسابه للمعارف والمهارات أو تعيقها ، وكذلك من خلال نمط التعلم الذي يتفق مع ميوله ورغباته به والذي يميل إلى الإستمرارية.

ويقدر ما لطرق التدريس من أهمية ، إلا أنه لا توجد طريقة مثلى لتدريس العلوم التجارية ، فالطلاب يتعلمون في ظل ظروف مختلفة الأنواع محددين على أنماطهم الذاتية في التعلم ، وهناك بعض البرامج التعليمية في إدارة الأعمال تنفذ من خلال الإطار التقني لعملية التعليم التي تعتمد على الأساتذة فقط ، وبعضها يركز على طبيعة المادة

الدراسية ... إلخ .. وفي جميع الأحوال فإن دور الأستاذ هو أن يكون مرشداً ، وأن يحاول توفير المناخ التعليمي الجيد الذي تجري فيه عملية التعلم بأفضل ما يمكن .. إن مقررات وبرامج العلوم التجارية وإدارة الأعمال ينبغي أن يتم بناؤها بطريقة ذات مغزى ، وأن يراعى فيها الكيفية التي يتعلم بها الأفراد.

إن نظريات التعلم تتعامل مع الظروف التي تحفز أو تحبط عملية التعلم ، وهناك مفاهيم عامة تنطبق على جميع المتعلمين وعلى جميع المهام التعليمية وجميع المواقف التي تجري فيها عملية التعلم .. إن الأغراض الرئيسية لتعليمية التعلم هي توجيه الأنظار إلى بعض نظريات التعلم المنطبق عليها حالياً والتي تتعلق بالتعليم التجاري ، وإستخلاص تطبيقات مفيدة لتعليمية التدريس. وقد إهتم رجال التربية لفترة طويلة بتطوير وإختبار نظريات حول الكيفية التي يتعلم بها الأفراد ، وتميل النظريات الأكثر حداثة إلى التناقص مع القديم منها وليس الحلول محلها ، لذلك فإن المعتقدات والممارسات التربوية لأغلب من يقومون بالتدريس تعكس تنوعاً في نظريات التعلم وقد يتناقض بعضها مع البعض الآخر.

#### تعريف التعلم :

ورغم إختلاف علماء النفس في تعريفاتهم للتعلم فإن معظمهم يتفقون على أن التعلم هو " تغير في السلوك لا يعزى إلى النمو أو لتأثير العقاقير أو الحالة السيكولوجية " ، وهم يتفقون أيضاً على أن التعلم عملية مستمرة طوال الحياة وتحدث في ظل ظروف كثيرة ومتنوعة ، وهناك من يصف (التعلم) بأنه ' العملية التي تمكن أنواعاً محددة من الكائنات الحية من تعديل سلوكها بسرعة ونجاح بطريقة أقل أو أكثر ثباتاً '.

وربما تكون الخبرة لازمة لتحقيق عملية التعلم ، حيث إن التفاعل بين الفرد والبيئة تتضمنه جميع التعريفات ، وثبعا لما يقوله الخبراء فإن للتعلم " خليط معقد من : الذكاء ، الدافعية ، العوامل النفسية الاجتماعية ، والتعلم عملية مستمرة من تمثيل وتكامل وإعادة تكامل وتمييز الخبرات

والمعلومات الجديدة ، مما يترتب عليه حدوث إختلافات في السلوك أو الاتجاه أو كليهما " .

والتعلم في ذاته لا يمكن ملاحظته ، ولكن يمكن أن يستدل على حدوثه ، ومن خلال التغيرات التي تحدث في السلوك أو الأداء الخاص بالفرد .. إن دور أساتذة التعليم التجاري في عملية التعلم هو تشكيل أو تعديل السلوك ، وذلك لاكتياف الفجوة بين ما " يعرفه " التلميذ وبين ما " يحتاج إلى معرفته " ، وذلك للتسهيل لتعلم جديد أو سلوك جديد .. إن إمكانية تحقيق الأساتذة لهذا الهدف تعتمد تماماً على نظريات التعلم التي يقرأها .

### عمليات التعلم الأساسية :

هناك ستة لمعات من نتائج التعلم التي تمت من خلال نظريات التعلم وترتبط بتدريس العلوم التجارية ، وهي :

- ١) التعلم الارتباطي ، الذي يتعلق بالارتباط بين أفكار معينة أو بتكر حقائق معينة .
- ٢) التعلم بالممارسة ، الذي يتم فيه الإكتساب والتحصيل التلقائي من خلال التكرار .
- ٣) التعلم المعرفي الإستكشافي ، التعلم والفهم ، تكوين مفاهيم وتصيمات .
- ٤) التعلم الإنساني التقديري ، الذي يهتم بإنماء الاتجاهات والتفوق .
- ٥) التعلم الحركي الإدراكي ، حيث يكون الإهتمام بالاستجابات الحركية والإدراكية .
- ٦) تعلم فنون اللغة ، حيث يكون من الضروري إستخدام وسائل التعلم بطريقة ثقافية تشبه التحدث باللغة الأم للفرد .

وأياً كانت المدارس العلمية للتعليم والتعلم ، فإن أدواتها والتي منها المراجع ، فينبغي أن تكون بشكل واسلوب مُحَبَّبٌ ، وفيما يتعلق بالمراجع ، فإنها ينبغي أن تكون حسنة الصياغة وينبغي أيضاً أن تراعي

حُسن صياغة المادة العلمية بحيث تكون قابلة للقراءة<sup>(\*)</sup> ، وأن تكون في مستوى المرحلة العلمية للدارسين ، فإن مراعاة ذلك من العناصر الجديرة بالإعتبار ، فقد أُجريت في الخارج العديد من البحوث العلمية منهم كل من سبش Spache ، و دال شول Dale and Chall ، و جاتينج Gunning و بورمات Bormath و فراي Fray<sup>(\*\*)</sup> .

والجدير بالذكر أن الدول المتقدمة إهتمت بالعملية التعليمية من مرحلة الحضانة حتى الجامعة<sup>(\*\*\*)</sup> بما في ذلك التدرج التعليمي الذي يرتبط بالوظيفة التي تتفق مع ميول ورغبات الدارسين ، على إختلاف قدراتهم ولواغهم من حيث طبيعة شخصياتهم وحالتهم الصحية ، ومن أجل تحقيق ذلك تراعى الإعتبارات التي ينبغي أخذها في الحسبان ، وقد نعجز عن إمكانية الدخول فيها في هذا المقام ، لأن العملية التعليمية وحدة واحدة منذ مراحل التعليم المبكرة ، ولذلك تؤتي أكلها في المراحل التالية ، وعلى سبيل المثال إنهم يأخذون في الإعتبار نظرية الإختلافات الفردية ، وحق المواطن في أن تراعى الدولة حالته ، وذلك لأن هناك مشكلة التكيف للتعامل مع نوعيات من الطلاب وعلى وجه الخصوص الطلاب ذوي الإحتياجات الخاصة ، فهذه النوعيات وفقاً للإتجاه الحديث في العملية التربوية والتعليمية عليهم أن ينمجوا في الحياة التعليمية مع زملائهم

- \* - Rudolph Flesch, **How to Test Readability** (New York: Harper and Bros., 1951).
- George D. Spache, **Good Reading for Poor Readers**, 6<sup>th</sup> ed. (Champaign, Ill.: Garrard Press, 1966).
- \*\* - Edgar Dale and Jeanne S. Chall, "A Formula for Predicting Readability", **Educational Research Bulletin** 27 (January 21, 1948): 11-20; and 28 (February 18, 1948).
- Robert Gunning, **The Technique of Clear Writing** (New York: McGraw-Hill Publishing Company, 1968).
- J.R. Bormuth, "Cloze Tests as Measures of Readability", (Ph.D. diss., Indiana University, 1962).
- Edward Fry, "A Readability Formula That Saves Time", **The Journal of Reading**, 11 (April 1968).
- Joyce Kupsh, "Working with Hearing-Impaired Students", **Journal of Business Education**, 53, No. 3, (December 1976).
- Allen O. Ross, **Psychological Aspects of Learning Disabilities and Reading Disorders** (New York: McGraw-Hill Book Company, 1976).
- \*\*\* Ricci, Fred A., "Job Descriptions for Cooperative and Distributive Education". **Journal of Business Education** 52 (April, 1977).

الأسياء ، وفي رأينا أن ذلك يتطلب قدر كاف من المرونة في التعامل مع الفروق الفردية<sup>(\*)</sup> بين الطلاب والتهوض بها في إطار إنساني يحرص على الجانب النفسي والإنساني وأن الجانب التعليمي للجميع هو حق من حقوق المواطنة ، وهذا المفهوم ينبغي أن كون لدى الأساتذة الذين يقومون بمهمة التدريس من الحضانة حتى الجامعة.

وليس هناك حاجة إلى مزيد من التأكيد على أننا حينما نذكر كلمة "المنظمات" ، فإنما تتضمن هذه الكلمة العديد من المعاني ، ومنها نمط الاتصالات ، والعلاقات بين مجموعات من القوى الوظيفية التي تشملها إدارتها ولقسامها لفرعية ، بما في ذلك العمليات المتعلقة باتخاذ القرارات وتنفيذها ، فهذا النمط يزود أعضاء المنظمات بالكثير من المعلومات ، والكثير من الافتراضات والأهداف والاتجاهات التي تدخل في قراراتهم ، كما أنها توفر أيضاً مجموعة من التوقعات الثابتة المدركة فيما يتعلق بما يفعله الأعضاء الآخرون للمجموعة ، والكيفية التي سوف يستجيبون بها لما سيقوله أو يفعله شخص ما ، إن علماء الاجتماع يطلقون على هذا النمط طريقة الأنوار الإدارية **Managerial Roles Approach** .

ويرى علماء الإدارة أن كل مدير تنفذي عندما يتخذ أي قرار من القرارات ، عليه أن يركز بإحدى عينيه على الموضوع الذي أصدر بشأنه هذا القرار ، ويقلب بالعين الأخرى أثر هذا القرار على نتائجه التنظيمية في المستقبل ن وهذا المفهوم يدخل في نطاق التخطيط الإستراتيجي.<sup>(\*\*)</sup>

\* وانما يتعلق في مراعاة الفروق الفردية في تعلم العلوم الإدارية ، نرجو التكرم بالرجوع إلى :

- Perfetto, Edda, "Communications" in *Changing Methods of Teaching Business Subjects*, edited by Leroy Brendel and Herbert Yengel, Chapter 14 Washington, D.C. : National Business Education Association, 1972.

- Ralph E. Mason and Peter G. Haines, *Cooperative Occupational Education and Work Experience in the Curriculum 2<sup>nd</sup> ed.*, (Danville Ill.: Intrestate Printers and Publishers, 1972).

\*\* Simon, Herbert A., *Administrative Behavior, A study of Decision-Making Process in Administrative Organizations*, Fourth Editions, New York, The Free Press.



نرجو أن نوجه الأنظار إلى أن البحوث والدراسات المرتبطة بالسلوك التنظيمي ، والتي منها التعرف على سلوك وإتجاهات وأداء العاملين في وضع تنظيمي معين ، والبحوث والدراسات التي تهتم بتأثير شخصية المنظمة على العاملين فيها ، وأثر الظروف البيئية على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها ، وغير ذلك من البحوث التي تأخذ في اعتبارها دائماً أن المنظمات تعتبر كل منظمة منها ' نظام مفتوح "Open System" ، هذا النظام يؤثر في المجتمع ويتأثر به ، وتحرص هذه المنظمات على تنسيق العمل بين الأفراد والجماعات في الأقسام والإدارات وكافة الوحدات التي يشملها الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ونظراً لأن هناك متغيرات قد تحدث داخل هذه المنظمات ، أو متغيرات قد تحدث في بيئة العمل ، أو متغيرات قد تحدث في البيئة الإقليمية أو الدولية وتؤثر على نشاطها ، فإن التنظيم العلمي الإداري الجيد يتطلب من العيون والعقول العلمية الساهرة أن تكون يقظة ، وأن تبادر بمعالجة المواقف التي تطرأ ، وتصل على إجراء الجهود العلمية والإدارية والتنظيمية المناسبة التي تعالج ما قد تحدثه هذه المتغيرات على المنظمات ، وأن تؤدي ذلك بروح الفريق وتعاون المتخصصين علمياً ، ورجال الأعمال ، وذلك حفاظاً على المنظمات ، والعاملين فيها ، وولاء المتعاملين معها ، وصولاً إلى مزيد من الإزدهار وخصن السمعة ، وتحقيق هذا الهدف يتطلب الإهتمام بالجانب الأخلاقي والمهني ، واستمرار روح التعاون بين القوى العاملة ، والتفكير في الحوافز السلوكية الملائمة مع الأخذ في الاعتبار ما قد يترتب على حدوث هذه المتغيرات من تهديدات للمنظمات المنافسة الخارجية ، ولعل هذه النقاط التي نذكرها تُلقي الأضواء على أهمية إجراء البحوث التي يقوم بها خبراء مصريون متخصصون لديهم خبرة ومعارف ومعلومات بحيث تسفر بحوثهم عن إضافة ثقافات وإتفاقيات ووسائل ومستندات حول أنشطة المنظمات المصرية ، وهذا المزيج من المعلومات سيضيف حتماً إلى قدرة المنظمات على إستيعاب أساليب جديدة لمعالجة الموقف ، ويُعتبر مثل هذا الجهد نقطة جوهرية في عملية السلوك التنظيمي ، من حيث إيجاد التفاعل والتنسيق بين الوحدات التي يشملها البناء التنظيمي للمنظمات ، وأن المديرين هم الأشخاص الذين يقع على عاتقهم ملاحظة الأداء ، وتشخيص

المشكلات ، وتحليل المعلومات ، وإيضاح الجوانب التي تساعد على اتخاذ أفضل القرارات التي تتعلق بالتنفيذ<sup>(١)</sup>.

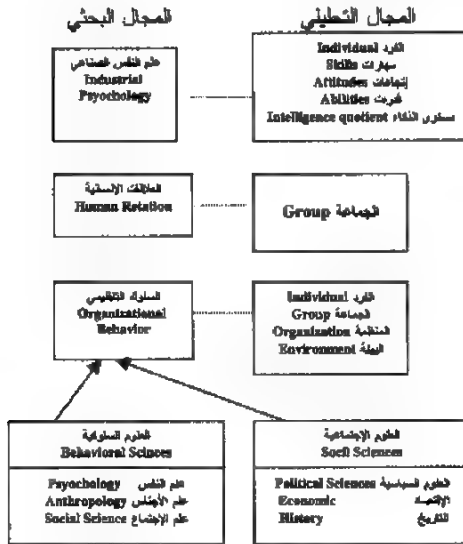
وقد يكون من الأهمية بمكان أن نُشير إلى آراء العلماء والباحثين في المجالات المرتبطة بالسلوك التنظيمي ، حيث أنهم يجمعون على أن البحوث التي إرتبطت بالسلوك التنظيمي ، إهتمت بالفرد ، والجماعة ، والمنظمة وصولاً إلى النهوض بالمجتمع أخلاقياً ، وسلوكياً ، وإجتماعياً ، واقتصادياً ، ومن هذه البحوث استكشف العلماء الجوانب المعرفية للسلوك الإنساني ، وهم مازالوا يواصلون بحوثهم ودراساتهم ، ثم يستنبطون مناهج وبرامج للسير فتماً في عملية السلوك التنظيمي عن طريق التطبيق العلمي لما استنبطوه ، وبعد ذلك يبحثون بمنهجية الاستدلال العلمي لاستخلاص ما يرون إضافته إلى ما سبق واستنبطوه ، وبذلك يتطور السلوك التنظيمي من خلال البحوث التي أجريت ، وسيستمر للتطوير من خلال البحوث التي مازالت تجري ومستجري مستقبلاً.

ولعل الشكل الذي نوردته في الصفحة التالية عن تطور السلوك التنظيمي يوضح جانباً من العلوم التي ينبغي إجادتها وفهمها وإستناد المنظمات إلى المتخصصين فيها ، والآراء التي استنبطوها للتطبيق السليم ، ومؤكدين على أن برامج العلوم السلوكية تستهدف زيادة الإهتمام بإجراء البحوث والدراسات من قبل العلماء الذين يركزون على تطوير المجالات التي تتصل بها إلى أن تصبح في المستقبل علم له أصوله وقواعده ونظمه ، ومن هذه الحقيقة نرجو أن تهتم المنظمات المصرية والعربية ببحوث السلوك التنظيمي ووضعها موضع التطبيق ، وعلى وجه الخصوص العمليات التعليمية التي تتصل بضمن إعداد الكوادر اللازمة لتشغيل المنظمات عن طريق الإنحاق للعمل بها.

وعلى سبيل المثال إذا كانت المحاسبة تتكون من معارف ومهارات ، فهذه لا يتم تعلّمها بطريقة واحدة ، فمعرفة الحقائق يمكن إكتسابها من خلال طرق وأساليب متعددة ، وتتطلب إكتساب المهارة في تطبيق علوم المحاسبة ممارسة حقيقية وتدريب متكررة ، الأمر الذي ينبغي معه العمل على إشباع حلجفت الدارسين بالأسلوب الذي يتناسب مع الأعداد الكبيرة من طلاب الجامعات ، خاصة وأن الأساليب التربوية

<sup>(١)</sup> برجاء التكرم بالرجوع إلى : الأصول العلمية لمدولج الإدارة الدولية ، مكتبة عين شمس ١٩٩٦ .

(تطور السلوك التنظيمي: Organizational Behavior Development)



يجمع علماء السلوك التنظيمي أن تطوره (يعتمد على المناهج العلمية) ، وعلى استخدام مصطلح العلوم السلوكية الذي بدأ استخدامه منذ بداية الخمسينات من القرن العشرين ، ثم زاد الاهتمام بإجراء البحوث التي اعتمدت على المواد الأساسية للعلوم السلوكية : علم النفس ، وعلم الاجتماع وعلم الأجناس ، وكذلك على العلوم الاجتماعية : العلوم السياسية والاقتصاد والتاريخ ، ويتعين على باحث السلوك التنظيمي الاهتمام دقاً بمعرفة الأحداث الواقعية في المنظمات ، وأن ينقل الحقائق للمديرين بالأسلوب الذي يستطيعون منه في أصلهم الإدارية.

والتعليمية تؤكد أن أنماط التعلم تختلف من طالب إلى آخر ، ومن هذا المعنى ينبغي أن تهتم الدولة بتهيئة المناخ في المؤسسات التعليمية بحيث يستطيع أعضاء هيئة التدريس حفز الطلاب على عملية التعلم ، وتشجيع كل طالب على الاندماج بحدام في العملية التعليمية.

ولعل من الأهمية بمكان أن تؤكد على أن مقررات إدارة الأعمال والمحاسبة تهتم بمرحلة ما قبل الإحتراف المهني أو الإستخدام ذي الطبيعة الشخصية ، حيث أن التعليم التجاري يعد نطما فنيا حيويا في المفهوم الواسع للتعليم الموجه للوظيفة ، وقد أدى التقدم السريع في التقنية إلى ظهور الحاجة إلى نظم أعلى من المهارات الفنية ، ومفاهيم معرفية أكثر من جانب العاملين بالأعمال المكتبية مستقبلا ، لذلك فإن أهمية التدريب المستمر خصوصا في المهارات الأساسية أصبحت ظاهرة ، وحركات التنقل شائعة بين العاملين في الأعمال المكتبية ، ونظرا لتغير الخطوط الوظيفية من وظيفة فردية إلى سلسلة من المهن فإن هناك حاجة إلى قاعدة واسعة من التعليم التجاري لإعداد الأفراد الذين يساهمون في التغيير في متطلبات المهارة.

#### الموظف والتعليم والتعلم :

وينبغي أن نوجه النظر إلى أن الموظف الناجح في مجال إدارة الأعمال هو ذلك الذي يعرف أساليب الإتصال الفعال ، ويستخدمها بكفاءة ونشير نتائج الدراسات إلى أهمية مهارات الإتصال في إدارة الأعمال والمحاسبة ، فيما يتعلق بالإنجاز من خلال كمية الوقت المنقضي في عمليات الإتصال ، وتوافر القدرة على عملية الإتصال لدى الموظفين ، وتطلي الكثير من الشركات حاليا أولوية إتقان الموظف للمهارات الأساسية للغات ، وفيما يتعلق باللغة العربية فإن الأمر يتطلب إعطاء الاهتمام اللازم نحو جوانب متعددة مثل قواعد النحو ولهجات والتفريق وبناء الجملة والمفردات هذا بالإضافة إلى إتقان اللغات الأجنبية.

ومما لا شك فيه أن التعليم والتعلم يرتبطان أيضا بالتدريب ، ومن هذا المنطلق ينبغي النظر إلى برامج التدريب باعتبارها عملية مستمرة غير منتهية ، وينبغي على مسادة الطوم التجارية أن يهتموا باعداد

موظفي الأعمال المكتبية متعددي المواهب ، الذين يملكون الإستعداد والقدرة على أن يظلوا في حالة تعلم مستمر بهدف مواكبة المتغيرات وما يترتب عليها من التزوّد بالقدرة أو إعادة تعلم للمهارات الوظيفية.

إن الحاجة إلى اساليب تدريب جديدة تولكب متطلبات التغير في كثير من الصناعات قد بدأت في الظهور خصوصاً في مجالات إدارة الأعمال والمحاسبة ، وقوة العملية التدريبية اليوم تكمن في إعداد أفراد يتلقون تعليمًا رسميًا مستمرًا ، ذلك لأن تغير الخطوط الوظيفية من مجرد وظيفة فردية إلى سلسلة من الوظائف قد أدى إلى إدراك العاملين أن مهنتهم الأولى التي عملوا فيها لن تستمر على حالها طوال حياتهم العملية ، ولعل هذا يوضح أهمية الحاجة إلى التدريب على مستويات أولية في المجالات المهنية للتجارية ، وفي نفس الوقت إنشاء أسس للتعليم التجاري المستمر ، وتتم عملية التدريب هذه من خلال عمليات تدريب واسعة النطاق تشتمل على : الأسلوب التتبعي في الإعداد والسلام الوظيفية ، والمهارات... ولعل هذا يدفعنا إلى توجيه النظر إلى التطورات العلمية والتكنولوجية العالمية ، حيث نجد أن آثارها قد عمت الحياة الإنسانية ، ومن أهمها :

- تطور وسائل الإحتياج وتزايد دور العمل الذهني وتضوّل دور العمل البدني.
- تزايد قدرة الإنسان على إستخدام موارد بديلة عن الموارد الطبيعية.
- تقصير الزمن بين الكشف العلمي ، وتطبيقاته لخدمة الإنسان.
- تعدّد الخبرة والمعرفة الإنسانية ، وتشعب عناصرها ، وظهور علوم وتخصصات جديدة ، وإزدواج الحاجة إلى إعداد متخصصين في مجالات عديدة عامة ، ومتخصصة.
- توفر البيانات والمعلومات العلمية وتدفقها المستمر مما أثارى الإنسان بالمعرفة في كثير من أمور الحياة المتعلقة بالفرد أو بالمجتمع أو بالهيئات والمنظمات.

- توفر وسائل الإتصال بين الأمم ، ومن ثم زاد التفاعل بين مختلف الثقافات ونمت العلاقات الدولية ثقافياً وإقتصادياً.
- زيادة متوسط عمر الإنسان نتيجة الكثوف الطبية الحديثة ، والرعاية الصحية المتزايدة.

وغني عن البيان أن التقدم العلمي والتكنولوجي المتزايد قد أدى إلى قيام عدم التوازن بين الإنسان وبيئته ، فبرزت مشكلات عديدة كالسكان والغذاء والطاقة... إلخ .. ولا ريب أن حل هذه المشكلات في ضوء دراسات المستقبل يتوقف على عامل حاسم هو فهم الإنسان لها ، وإدراكه لآثارها المختلفة ، ثم إختيار الأسلوب الأنسب لمواجهتها.

آراء بعض علماء العلوم الإدارية والإستراتيجية :

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن علماء العلوم الإدارية والإستراتيجية يقررون أن : من المعارف العلمية لدارسي علوم الإدارة الآن أنهم يعرفون عند متابعتهم لثقافة المجتمع الحالي يوماً ، أنها تتسم بالظابع الثوري في تحسيناتها في مجالات العلوم الطبيعية ، والبايولوجية ، وأن العلوم الاجتماعية تتخلف عنها بكثير. والأهمية المستمدة من حقيقة هذا الوضع لا يمكن إغفالها ، حيث أنه إذا لم يتعلم الإنسان كيفية تعبئة جهود الموارد البشرية والتنسيق بين الناس ، فإن عدم الكفاية والفائدة الناتج عن عدم القدرة من الإستفادة من المكتشفات الفنية سترتب عليه إستمرار التخلف.

وفيما يلي نورد النص :

It is common knowledge that the culture of present-day society is characterized by revolutionary improvements in the physical and biological sciences and that the social sciences have lagged far behind. The significance of this state of affairs can hardly be overestimated, for unless man can learn to harness human resources and coordinate the activities of people,

inefficiency and waste in utilizing technical discoveries will continue.

كما يرون أيضاً أن المنظمات تواجه في مجتمعنا الدولي المعاصر مجموعة من التحديات والتهديدات .. تهديدات تتعلق بالكفاءة وتهديدات تتعلق بالفاعلية .. وتهديدات تتعلق بالربحية .. وتهديدات تتعلق بالبيئة المضطربة .. وتهديدات تتعلق بزيادة المنافسة .. وتهديدات تتعلق بتغير طلبات العملاء .. وتهديدات تتعلق بالحفاظ على بقاء المنظمة .. وتهديدات تتعلق بنموها المتطرد في عصر الاستراتيجيات التنافسية .. إلى غير ذلك من التهديدات التي تستجد مع تطور العلم والتكنولوجيا .. وما يترتب على ذلك من تغيرات في أسلوب الأداء ، واستخدام المستحدثات من الأدوات التي تُسرِّع الأداء وتعظيم القوة الإنتاجية للعاملين ، وما يترتب على ذلك من تسريع العاملين ، حيث يذكر نكتور " ويندل Wendell " أن قطاع الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية خسر من تسريع الموظفين ومنح الأجازات النهائية ما يزيد متوسطه عن ٥٠.٠٠٠ (١) موظف شهرياً في الأشهر الثمانية الأولى من عام ١٩٩٣ .

ولعل التهديدات التي تحيط بالمنظمات من كل جانب قد فرضت على العلماء أن يبحثوا في أساليب مواجهة المنظمات لهذه التهديدات وهذه التحديات بحيث تصبح المنظمات قادرة على التعامل والتكيف والبقاء ، وأيضاً تحقيق أهدافها في إشباع إحتياجات الناس بالإضافة إلى النمو المتطرد الذي يضيف إلى حسن سمعتها ، ومن بين الأساليب التي نادوا بها تطوير المنظمات لتتناسق مع تطورات ومتغيرات العصر ، وهذا يتطلب البقطة المستمرة ، وحسن إختيار من يقومون بعملية التعليم والتدريب المستمرين في إطار التجديد والتحسين وصولاً إلى التهوؤ بالعامل الإنساني إلى ما يرقى إلى حسن وقدره الأداء والرضى الوظيفي ، وزيادة فاعلية الأفراد ، والجماعات التي يشملها الهيكل التنظيمي للمنظمات ، ولذلك أجريت بحوث وبُنِّت جهود كثيرة ، ومن بين هذه الجهود ما أسهم به علماء العلوم السلوكية ، الذين بحثوا ، ومارلوا يبحثون

\* Wendell L. French, Human Resources Management, 3<sup>rd</sup> ed, Boston. Houghton Mifflin, 1994

في تطوير العملية التنظيمية في إطار السلوك الإنساني والتنظيمي والمواصفة بينهما من أجل تحقيق الأهداف ، ولذلك نادى علماء السلوك التنظيمي منذ إجرائهم بحوثهم المبكرة بضرورة تحسين إدارة البيئة الثقافية للمنظمة بشكل تعاوني يحقق أهداف المنظمة ، وفي نفس الوقت يُعزز قيم الأفراد بالمنظمة ، ومن هذا المفهوم مازالت بحوث العلماء التعاونية تجري في اتجاه المواصفة وتنسيق المصالح بين مصالح الأفراد ومصالح المنظمة بأسلوب علمي يجعل نوعية الحياة في عمل منظمات الأعمال أكثر إرضاءً ، بحيث يحقق المصالح العام لكلي الطرفين ، وبذلك يستطيع الجميع أن يبذلوا الجهد المناسب لمواجهة التحديات التي يواجهونها.

وفي إطار شديد فإن مدرسة العلوم السلوكية تركز في دراساتها على العلاقات المختلفة بين الأفراد ، وهو ما يطلق عليه العلاقات الإنسانية human relations ، وتهتم أيضاً بدراسة ديناميكية النشاط الإنساني من جهة ، ومدى ارتباط هذه الديناميكية بالبيئة الثقافية والحضاري الذي يتم فيه هذا النشاط ، إلى غير ذلك من عوامل أخرى ، وتستخدم هذه المدرسة علوم النفس والاجتماع والأجناس ، وعلم النفس الاجتماعي ، وعلم الأمراض النفسية والتحليل النفسي .. إلى غير ذلك من العلوم التي تكشف عن أسباب تنوع التصرفات الجماعية والفردية<sup>(\*)</sup>.

#### التعليم التعاوني وتنمية المنظمات :

هناك موضوع حديث نسبياً في غاية الأهمية ، وهو تزايد الإهتمام العالمي بالتعليم التعاوني وتطبيقه باستمرار ، بهدف أن تكون القوى العاملة أكثر قدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة ومستجداتها ، ومهابة للقيام بدورها الإنتاجي بمجرد تخرجها من مؤسسات التعليم والتدريب ، فالتعليم التعاوني الذي يقوم أساساً على مبدأ الربط بين التعليم النظري والواقع العملي ، هو من أكثر الوسائل الفعالة في تأهيل القوى العاملة

<sup>\*</sup> لمزيد من دراسة هذا الموضوع درج الرجوع إلى :

- Organization Development, Behavioral Science Interventions For Organization.
- Improvement: Fifth Edition, by Wendell French and Cecil Bell, JR., Prentice-Hall, Inc. 1995.



لتكون عند مستويات أداء أفضل ، وقد أجريت العديد من البحوث والدراسات لاستنباط أساليب جديدة في إطار مفاهيم التعليم التعاوني ، حيث تبين أن هناك العديد من دول العالم تعاني في الوقت الحاضر من مشاكل عدم لمواجهة المطلوبة بين مخرجات مختلف أنواع نظم التعليم والتدريب والإحتياجات الفعلية من الصالة لأسواق العمل فيها. وقد يرجع ذلك إما إلى عدم الربط المناسب بين برامج التعليم والتدريب وظروف وإحتياجات هذه الأسواق من العمالة ، أو إلى عدم تمكن الأجهزة التعليمية والتدريبية - في حالة حدوث تلك للربط - من الوفاء بتوعية هذه الإحتياجات. وقد يعزى ذلك إلى عوامل كثيرة ، في مقدمتها أن معظم برامج التعليم والتدريب يطلب عليها الطابع النظري على حساب الطابع العملي التطبيقي ، الأمر الذي ينتج عن ذلك وجود أفراد ليست لديهم إمكانيات للممارسة العملية لتولي مسئولياتهم الوظيفية فور تخرجهم بأكبر قدر من التوافق ، وقد أدركت بعض الدول الصناعية لعلاج ذلك أهمية الربط بين الصنيتين التعليمية والتدريبية ومهارات سوق العمل من خلال ما يُعرف اصطلاحاً بنظام التعليم للتعاوني الذي يعتبر أسلوباً متقدماً من أساليب التعليم التطبيقي.

وإدراكاً لأهمية تحقيق أقصى درجات التوافق بين مهارات خريجي النظم التعليمية والتدريبية وما تتطلبه أسواق العمل من قوى عاملة بمواصفات محددة ، أخذت العديد من الدول في العمل على تطبيق نظام التعليم التعاوني ، وهو نظام تعليمي تجمع فتراته بين الدراسة النظامية والخبرة الصناعية المنظمة ذات الصلة بالمنهج التعليمي في مجال الحقل المراد دراسته والتخصص فيه ، وهو على هذا النحو ، يعتبر وسيلة جيدة لإكساب الطلاب الخبرة بطريقة منظمة تتخلل الدراسة النظرية ، دون إخلال بمتطلباتها الأساسية أو إحداث زيادة ملحوظة في سنوات الدراسة.

ويعتبر التعليم التعاوني أو للتعليم بواسطة التعاون ، وهو الذي يمزج بين المؤسسات التعليمية وجهات العمل ، أسلوباً متقدماً من أساليب التعليم التطبيقي ، إذ أن فكرته تستند إلى نظرية مفادها أن العملية التعليمية تتم على عدة مراحل مُتسقة في ترتيب تصاعدي ، تبدأ في مرحلتها الأولى والثانية بالمعرفة والإحاطة للمهارات الأساسية ، وهي

أمر يمكن تعلمها بالأساليب المتعارف عليها ويمكن إكتسابها بنجاح كبير ، وتأتي بعد تلك المراحل المتقدمة من العملية التعليمية ، وهي حسب الترتيب التصاعدي : التطبيق والتحليل والتقييم ، وهذه المراحل المتقدمة لا يمكن تحقيقها على الوجه الأمثل إلا بواسطة الممارسة العملية وتطبيق المعرفة والإدراك المكتسبين داخل المؤسسات التعليمية ، والتعليم التعاوني بما يتيح من فرص عمل فعلية للطلاب يساعد على تحقيق المراحل المتقدمة من العملية التعليمية.

ومن الجدير بالذكر ، أن إحدى الجمعيات الأمريكية (جامعة نورث إيسترن في بوسطن ) تضم أكبر عدد من الملتحقين ببرامج التعليم التعاوني في أمريكا ( حوالي ٣٥٠٠٠ طالب وطالبة في عام ١٩٩٣م)<sup>(١)</sup>.

كما يدعم أهمية التزايد المطرد في أعداد الملتحقين ببرامج التعليم التعاوني في بعض دول العالم ما أوضحت بعض الدراسات في هذا المجال ، فقد أوضحت دراسة قامت بها جامعة ولاية ميتشجن الأمريكية عام (١٩٩٣)<sup>(٢)</sup> أن خريجي برامج التعليم التعاوني في كافة المجالات يحصلون على رواتب أعلى من نظرائهم خريجي برامج التعليم التقليدي في هذه المجالات. وقد دعمت الدراسة التي قامت بها جامعة نورث إيسترن (North Eastern) الأمريكية عام (١٩٩٤م)<sup>(٣)</sup> نتائج دراسة جامعة ولاية ميتشجن الأمريكية في هذا المجال حيث أوضحت أن الخريجين التعاونيين يحصلون بالمتوسط على حوالي ٤٠٠٠ دولار إضافية على دخلهم السنوي مقارنة بدخول نظرائهم خريجي التعليم التقليدي ، وأضافت أن معدل البطالة (Unemployment) بين خريجي

<sup>١</sup> Chris Eames et al., « Developing A Model of Cooperative Education in New Zealand" Conference Proceeding of the Cooperative Education Asia Pacific Conferenc; Industry And Education, 24-26 August, 1994; University of Auckland, New Zealand.

<sup>٢</sup> Philip Gardner, "Early Work Outcomes: A Comparison of Co-op and Non-coop Graduates" Research Symposium Proceeding Organized by Cooperative Education Association, 32<sup>nd</sup> Annual Conference Minneapolis, March 12-15, 1995.

<sup>٣</sup> Gary Somers and Paul Harrington, "Coop Participation and the Post Graduate Employment and Earning of Engineering Students; A Preliminary Analysis" Ibid. PP, 13-20.

التعليم التقليدي (١٣٤%) كان أعلى من نظرائهم خريجي التعليم التعاوني بحوالي ثلاثة أضعاف.

فوائد التعليم التعاوني :

ثمة العديد من الفوائد التي يتيحها التعليم التعاوني للأطراف المعنية به (الطالب - جهة العمل - الجهة التعليمية) ، وتتلخص هذه الفوائد فيما يلي:

بالنسبة للطالب :

(\*) توفير المعلومات ذات الصلة بالممارسة العملية ، الأمر الذي ينتج عنه فهم أكبر وتعلم أكثر نواتماً.

(\*) المساعدة على إختيار المهنة الملائمة خلال فترة العمل ، حيث يستطيع الحكم على ما إذا كانت المهنة التي يؤديها أثناء العمل هي المهنة التي يرغب في مزاولتها في المستقبل ، وبالتالي يكون عند التخرج أكثر قدرة على فهم متطلبات النجاح في مهنته.

(\*) معرفة القدرات والإمكانات ومواطن الضعف الذاتية من خلال : المواجهة الفعلية للحياة العملية وعملية التقويم التي يقوم بها المشرف على التدريب وجهة التدريب معاً.

(\*) إمكان الحصول على وظيفة مستقيمة وبراتب أعلى من خريجي الجامعات الأخرى ، نظراً لصلاحيته للعمل الفوري بعد التخرج.

(\*) إمكان الحصول على أجر عن الأعمال المؤداة بما يساوي المبالغ التي يتقاضاها الموظف المتفرغ للعمل نفسه.

بالنسبة لجهة العمل :

(\*) التعرف على إمكانات قطاع التعليم في مجال توفير التخصصات المطلوبة.

(\*) إختيار الموظف المناسب من خلال تعاملها مع الطلبة في أثناء فترة العمل بعد إنقضاء الأفضل من بينهم.

(\*) توثيق الصلة بين الجهات التعليمية وجهات العمل.

#### **بالنسبة للجهة التنظيمية :**

(\*) تحقيق الهدف الأساسي للجهة التعليمية في المساعدة على الوفاء بربط التنظيم بالإحتياجات الوطنية من القوى العاملة المؤهلة من خلال عملية التقنية الإستراتيجية.

(\*) إكتساب معلومات حديثة والتعرف على المشكلات والصعوبات التي يواجهها القطاع الأهلي وعلى إحتياجاته في مجال القوى العاملة في ضوء ما جد من تقنية تسهيدا لإعداد البرامج التي تكفل الوفاء بهذه الإحتياجات.

(\*) الإستفادة القصوى من البنية الأساسية لجهات التعليم كالفصول الدراسية والمعامل والسكن وما إلى ذلك نظراً لوجود جزء من الطلاب في العمل ، بالإضافة إلى ما تقدمه جهات التوظيف من تجهيزات لتدريب الطالب في بيئة العمل الحقيقية ، بما يضمن ترسيخ المعلومة النظرية من خلال التطبيق العملي لها.

(\*) تطوير المعلومات التكنولوجية والأبحاث من خلال العلاقة الرسمية وغير الرسمية مع أرباب الصناعة.

(\*) إثراء معلومات وخبرات المعلمين من خلال الإطلاع على ما جد من تطورات تقنية بحرص القطاع الأهلي دائماً على توفيرها ، الأمر الذي يتحتم معه العملية التعليمية.

وتصنف برامج التنظيم التعاوني المقدمة في الجامعات والكليات والمعاهد إلى الأنواع التالية : برامج تعاونية إجبارية (Mandatory) ، برامج تعاونية إختيارية (Optional) ، وبرامج تعاونية إنتقالية (Selective).

## مصر والتعليم التعاوني :

يعترف المجتمع المصري والعربي ، وعلى وجه الخصوص التعاونيون أن الرئيس جمال عبد الناصر اسهم في إدخال بذرة التعليم التعاوني ، وأن الرئيس محمد أنور السادات أثم في مؤتمرات عامة بمعهد الدراسات التعاونية والإدارية أساتذة وطلاباً وعلملين ، وأنشأ كرسي استثنائية للتنظيم التعاوني بجامعة عين شمس ، وأدخل هذا التخصص في دراسات المجلس القومي المتخصصة ، وأقيم مؤتمر كبير للتعاونيات الاستهلاكية نوقش فيه الدور المهم الذي يقوم به قطاع التعاون كصمام لمان ضد الاستغلال والإنهازية في كثير من دول العالم المتقدم ، وذلك في حالة إذا ما تعاونت الجامعات مع قطاعات التعاون ، وأسهم الرئيس حسني مبارك في توسيع قاعدة نشر التعليم التعاوني وتدعيمه من حيث استمرار رعاية جامعة عين شمس ووزارة التعليم العالي لهذا النوع من التعليم الذي تنفرد به مصر في عالمنا العربي المعاصر ، ذاكرين أن مبادئته قد استقبل قيادات التعاونيين العرب ، وسبح لهم بالمزيد من المنح في نظام البعثات الداخلية للمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية ، وتحقق عن طريق استمرار التعاون المشترك تحديث التعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر بالتعاون مع جامعة عين شمس لخبرتها وتطوير لوائحها وإدخالها التعليم التعاوني على مستوى مرحلة البكالوريوس والدراسات العليا .. ومن هنا كان على الجمعية المصرية للدراسات التعاونية أن تخطط بالأسلوب العلمي الذي تراعى فيه إقتصاديات التعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر وإدارته وتمويله بطريقة تؤدي إلى أقصى درجات الكفاءة المناسبة للعصيلة التربوية والتعليمية مع مراعاة المعايير القومية والاجتماعية ، وفي أن يتحقق كل ذلك في إطار مبدأ الاعتماد على النفس والتمويل الذاتي ، وبأن طلب أية معونات من الداخل أو الخارج ، وبأن تحميل ميزانية الدولة أية أموال ، أي تتحمل الجمعية التي تضم رؤساء جامعات ونوابها وأساتذتها المتخصصون في شتى فروع المعرفة ، ويحتلون ببادرة وقدرة على التعامل مع التحديات والمتغيرات مهما عظمت ، والذين بدأوا مسيرتهم بتطبيق مبدأ الاعتماد على النفس منذ ما يقرب من خمسين عاماً ، وتحملوا أعباء الرسالة العلمية ، علماً أنه يدخل في

نطلق نشر الرسالة مفهوم الديمقراطية السلمية ومفهوم المواطنة السلمية والمسئولة ، ومفهوم تكافؤ الفرص بغض النظر عن المذاهب السياسية أو العقيدة الدينية ، أو الجنس ، أو مستويات الدخل ، والمساواة والمعادلة التامة بين أبناء الوطن جميعاً ، وحرية التعبير ، وتنمية روح بذل الجهود الذاتية في تدعيم الكيان الاقتصادي والاجتماعي للدولة بما يشارك في تحقيق الأمن والسلام والاستقرار لجميع المواطنين .. أي أن هناك جوانب علمية وروحية وسياسية واجتماعية واقتصادية ينبغي من أجل حسن إعداد الكوادر التعاونية وصولاً إلى تحقيق رسالة التعاون الإجتماعية والإقتصادية، وتدعيم هذه الرسالة ووضع كافة إمكانياتها في خدمة المجتمع المحلي والإقليمي والدولي عن طريق التعاون المشترك ، وتطبيقاً للشعار الذي رفعه الحلف للتعاوني الدولي " التعاونيون في العلم عائلة واحدة " .

#### التعليم التعاوني والدراسات البيئية :

والحقيقة التي نعتز بها ونؤكد بها من هذا المكان أن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية صاحبة المعهد أسهمت بتحديث التعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر وفقاً لأحدث نماذج التربية والتعليم منذ إنشائها حتى الآن ، وهو نموذج تبني الدراسات البيئية التي أضفاتها إلى العملية التعليمية ، ونجحت بذلك في تنمية المعرفة العلمية والإدارية والإقتصادية والنمو الفكري ، وهي عوامل أساسية في إمداد الدولة برصيد من الخبرة والمعرفة تسهم في القضاء على ضعف التكوين العلمي ونقص التدريب الفني وإنخفاض مستوى الكفاءة ، وذلك عن طريق التعاون المشترك .. أي أنها أسهمت في تطوير نظام التعليم التعاوني بالقدر الضروري من التطوير اللازم لنظام التعليم الحديث الفعال دون التخلي عن التعدد والتنوع الفني المثمر الذي يفيد الحياة في مصر بما يخدم هدف ربط التعليم باحتياجات المجتمع ، ويزيد من فرص النجاح في الحياة المهنية في المستقبل ، خاصة وأن المعهد عمل على تطوير خطط الدراسة به بحيث يسمح بالأخذ بنظم الدراسة البيئية ، وتتضمن لوائح المؤسسات العلمية المطبقة للدراسات البيئية إمكانية أن يتضمن المقرر موضوعين أو أكثر من المقررات ويطلقون على هذا المنهج :

## Inter disciplinary And Multi Disciplinary Approach of courses studied at universities involving two or more subjects.

وفي ضوء المنهج السابق ذكره حدث تطور كبير في العملية التعليمية ، ولوصفت عديد من الجامعات بتوسيع قاعدة المفهوم الذي أوضحناه والذي يتضمن الدراسات البيئية وأطلقوا عليه : Tertiary education وأوضحوا أن هذا الاصطلاح يرتبط بالتعليم العالي كالجامعات والكليات : Connected with higher education : in Colleges or Universities

وقد أثبت التطبيق العلمي والعملية فيما يتعلق بمنهج الدراسات البيئية أن هذه المناهج تحقق إثراء كبيراً في نواحي المعرفة والمعلومات والخبرات والإرتفاع بمستوى الطلاب العلمي والثقافي إلى جانب تحقيق الفهم فيما يتعلق بمجالات التخصص ... وقد جعل هذا التحديث من المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية مفخرة للمنظومة التعليمية في المنطقة العربية ، وحظي بسمعة علمية على الصعيد الدولي ، ومن هذه الحقيقة تستمد الجمعية الآن للوفاء بعهدتها وتقديم مساهمتها للدولة وفقاً لما تراه مؤسسة الرئاسة في هذا الشأن ، خاصة وأن مؤسسة الرئاسة كان وما يزال لها فضل كبير في تدعيم نشأة هذه الرئاسة وتطورها.

### مؤتمر تحت رعاية الرئيس :

إن الإنسان المصري المتخصص والمتطور ليسعد بجهود المجلس الأعلى للجامعات في مصر حيث أمكنه بالتنسيق مع جامعة الإسكندرية أن يسجل لدى دوائر العالم المتقدم أن جامعاتنا المصرية قد أسهمت بدور بارز فيما يتعلق بتأصيل التعليم التعاوني وفقاً لأحدث التطورات المصرية حيث عقدت جامعة الإسكندرية في مايو ١٩٩٠ مؤتمراً تحت رعاية الرئيس حسني مبارك وبالتنسيق مع " جامعة نورث إيسترن<sup>(٢)</sup> Northeastern University " تحت عنوان " التعليم

<sup>٢</sup> أوضحنا من قبل في حديثنا عن التعليم التعاوني وتنمية المنظمات ، أن جامعة نورث إيسترن بالولايات المتحدة الأمريكية تضم أكبر عدد من المتخصصين ببرامج التعليم التعاوني في أمريكا ، وهي نفس الجامعة التي عقدت مؤتمراً دولياً مع مصر بالإشتراك مع جامعة الإسكندرية تحت رعاية الرئيس.

التعاوني " ينمي علاقات المشاركة بين التعليم العالي وحوائل الأعمال والصناعة " .. وقد لُكِدَ المؤتمر على أن يدرس اليوم هم حملة المسؤولية في إدارة النشاط في المستقبل ، وحيث أن الأعمال المستقبلية تتطلب أهمية أن يجمع الدارسون بين النظريات التعليمية التي يتقونها في مقاعد الدراسة والخبرات العملية المستمدة من مواقع العمل .. بالإضافة إلى حاجتهم إلى التعليم المستمر مادامت الحياة.

ولعل هذا المعنى يجعل الجمعية المصرية للدراسات التعاونية تعزّز بانها كفت ومزّالت من أوائل الذين نكفوا بالتعليم التعاوني بمفهومه الجامعي والمتطور الذي يتسع في مضاه لكي يشمل حسن إعداد الدارسين في مجال العلوم التجارية بالأسلوب العلمي المتطور الذي يؤهلهم لتحمل المسؤوليات في كافة قطاعات المنظمات الاقتصادية في مصر سواء في ذلك القطاع العلم أو القطاع الخاص أو التعاوني أو القطاع الإستثماري أو النشاط الأهلي.

ومن منطلق هذا الهدف كان إسم الجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، وكان أيضاً إسم المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية الذي خطط للإرتقاء بالعملية التعليمية في مصر إلى مستوى التعليم التعاوني الذي عبرت عنه المؤتمرات التي عقدت في عالمنا المعاصر تحت عنوان " التعليم التعاوني " .

وفيما يلي الشعار الذي وضعت أحد هذه المؤتمرات :

التعليم التعاوني بمتطور دولي
CO-OPERATIVE EDUCATION IN GLOBAL CONTEXT
تبادل الخبرات
SHARING EXPERIENCES
تحديد الاحتياجات
DEFINING NEEDS
تصديق الرؤية
EXPANDING VISIONS
التغلب على العقبات
OVERCOMING CONSTRAINS
تغييرات ذات نتائج فعّالة
EFFECTING CHANGES



## وإتماماً للمائدة نعرض جلقاً من بعض مؤتمرات التنظيم التعاوني التي حضرناها.

جانب من المؤتمرات الدولية التي حضرتها  
الجمعية المصرية للدراسات التعاونية  
وقم على ضوئها تطوير المناهج قباعاً

### The 1st World Conference On Co-operative Education



London

21-24 May 1979

والجامعة الثالثة لثقي بعض الأصواء على المؤتمرات  
الدولية السابقة للتعليم التعاوني في مجتمعنا الدولي  
للمعاصر حيث .

١\* انعقد المؤتمر الأول في لندن London بالانجلترا  
عام ١٩٧٩

٢\* ونعقد المؤتمر الثاني في بوسطن Boston بالولايات  
المتحدة الأمريكية عام ١٩٨١

٣\* تم انعقد المؤتمر الثالث في ميلبورن Melbourne  
بأستراليا عام ١٩٨٧

٤\* تم انعقد المؤتمر الرابع في إدنبورج Edinburgh  
بالمملكة المتحدة عام ١٩٨٥

٥\* تم انعقد المؤتمر الخامس في أمستردام Amsterdam  
بهاولندا عام ١٩٨٧

٦\* تم انعقد المؤتمر السادس في هاميلتون Hamilton  
بكاتاروجو بكندا عام ١٩٨٩

٧\* تم انعقد المؤتمر السابع في هونغ كونج Hong Kong  
بالصين عام ١٩٩١

وكما اوضحنا يشكك في هذه المؤتمرات مؤتمر التعليم  
التعاوني الذي عقده جامعة الاسكندرية مع جامعة لهرث  
هستين بأمريكا بالاسكندرية في مايو عام ١٩٩٠ . . وغير  
ذلك من المؤتمرات التي قوايت بعد هذه التاريخ .





المؤتمر الدولي للتعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر الذي عقد بجامعة الإسكندرية تحت عنوان " التعليم التعاوني في مصر بالتعاون مع جامعة نورث إيسترن الأمريكية " ونحت رعاية الرئيس حسني مبارك يقر أن تطبيق التعليم التعاوني في مصر يسهم في عملية التطاوع التي تسودي إلى حل المشكلات التي تواجهها مصر .

The challenges facing education in Egypt today are as great as its potential to meet them. These challenges not only pertain to teaching, learning, curriculum and other strictly educationally related concerns, but also include the impact of such problems on society in general and on the production sector in particular. What is needed is a catalyst to mobilize Egypt's resources to address these challenges and to overcome them. Cooperative education has demonstrated that it can effectively serve as just such a catalyst.

The challenge to reform higher education in Egypt is a high priority of Egyptian educators. It is recognized that present curricula do not meet the changing needs of Egyptian society and that there is a lack of appropriate consideration of the fundamental relationship between education and the labor market. The close interaction which co-op engenders between institutions of higher education and business and industry allows curricula to readily adapt to social and economic changes and to incorporate advancements in science and technology. Moreover, constant input from the employment sector

helps to keep college curricula up to date with the latest changes in industry. The strong and positive relationship developed between these institutions and the business community also keeps colleges and universities attuned to critical changes in the labor market. Cooperative education also directly addresses the announced Egyptian strategy of expanding and upgrading technical education, with special emphasis on new fields of technology related to production and services

وتمجيلاً للحقائق فإن عهد الرئيس محمد حسني مبارك شهد تطوراً هاماً من أجل إصلاح التعليم ، حيث عُقد في عهده أول مؤتمر علمي دولي للتعليم التعاوني بمفهومه الجامعي المعاصر ، بهدف إعداد الإنسان لمقابلة تحديات ومتغيرات القرن العشرين ، ولاشك أن التحديات التي تقابل التعليم في مصر الآن تعتبر من الضخامة بالقدر الذي ينبغي معه البعد عن النمطية في المؤسسات التعليمية !!؟ وينبغي تنوعها وإخراج أجيال من الكوادر القادرة على مواجهة المشكلات التي تقابلها البيئة المصرية .. وهذه التحديات لا تتعلق فقط بمشكلات التعليم والدراسة والمناهج والخطط التي تضعها المؤسسات التعليمية وغيرها من الهياكل المعنية بشئون التعليم ، بل أنها أيضاً تتضمن أثر هذه المشكلات على المجتمع بصفة عامة وعلى قطاع الإنتاج والخدمات بصفة خاصة.

إن الأمر الذي نحتاج إليه مصر في مجال التعليم هو إيجاد حافز يمكنها من تعبئة مواردها لمقابلة هذه التحديات والقدرة على التغلب عليها .. وقد أثبتت التعليم التعاوني في الدول المتقدمة فعاليته وقدرته على أن يكون ذلك الحافز الذي يمكن من طريقه تحقيق هذه الأهداف... فإذا كان ذلك قد تحقق في العالم المتقدم .. فلماذا لا يتحقق في مصر ؟ .. نرجو ذلك.

إن التحديات من أجل إصلاح التعليم العالي في مصر لها أولوية عند علماء التربية الذين يقومون بإجراء البحوث والدراسات من أجل استنباط الأساليب التي يمكن من خلالها الإرتفاع بالنظام التعليمي بحيث يتوافر فيه مقومات حسن إعداد المُتلقّي للتعليم مقومات النجاح في إطار الشروط والمواصفات التي تجعل منه قادراً على مقابلة هذه التحديات ، ويسعدنا في هذا المقام أن نؤكد أن مصر تسترشد على قدر الإمكان بأحدث التطورات العالمية في فن استخدام العلم من أجل للتنمية البشرية بكافة أبعادها ، والتي منها المؤتمرات السابقة التي عقدتها الدول المتقدمة من أجل إصلاح العملية التعليمية تحت شعار " التعليم التعاوني " .

## العلوم التجارية والمتغيرات :

ونظراً لأن الطبيعة الخاصة للتعليم التجاري تتطلب من أستاذ العلوم التجارية أن يسير باستمرار الحاجات الاجتماعية المتغيرة ، ولعل أهم المتغيرات الحيوية هي تلك التي ترتبط بالتقدم التقني السريع وإنعكاساته على الصناعة وإدارة الأعمال ، حيث إن السرعة المتزايدة في التغير التقني قد أدت بصورة كلية إلى تغير مملأل في طبيعة الوظائف والمهام خلال السنوات القليلة الماضية ، بل إن التغير التقني لم يتسبب فقط في اختفاء بعض الوظائف ، ولكن ترتب عليه أيضاً رفع مستوى بعضها وظهور وظائف وأعمال جديدة لم تكن معروفة من قبل ، وهذه الوظائف التي نشأت حديثاً تختلف بصفة عامة عن الوظائف الحالية فيما يلي:

- ١) أنها تتطلب عادة مهارات يدوية أقل ، ومفاهيم معرفية أكثر .
- ٢) أنها تتطلب في الغالب إستعمال كثير من المعارف الفنية .
- ٣) أن أداء هذه الوظائف يتطلب قدراً كاملاً من الإعداد الوظيفي التربوي العام ، لكثير مما تتطلبه الوظائف التي حلت محلها .
- ٤) وفي كثير من الحالات يحتاج العامل للمزيد من التطور المهني ، بهدف شغل الوظيفة وأداء مهامها بنجاح .

وبالتالي فإنه ينبغي النظر إلى برامج التدريب باعتبارها عملية مستمرة غير منتهية ، وينبغي لأساتذة العلوم التجارية أن يهتموا بإعداد موظفي الأعمال المكتبية متعددي المواهب ، الذين يملكون الاستعداد والقدرة على أن يظلوا طوال حياتهم في حالة تعلم وإعادة تعلم للمهارات الوظيفية.

وتظهر تأثيرات التقنية على مجالات إدارة الأعمال في ظهور نظم معالجة الكلمات التي تنظم فيها وظائف السكرتارية ، تبعاً للوظائف المرتبطة بالمراسلات والإدارة ، حيث يكون موظفو السكرتارية والإدارة هم أول المتخصصين في هذا المجال ، وعادة ما تكون معالجات الكلمات هذه مصحوبة بأجهزة التسجيل وأدوات الإملاء وكذلك أجهزة التصوير والنسخ.

ولقد توسعت إستخدامات معالجة الكلمات في مجال الإدارة بسبب كفاءتها العالية في توفير النفقات ولجودها<sup>(\*)</sup> المتزايدة ، فهي تمثل أشكالا جديدة لتهيئة خدمات مكتبية مبسرة ، كما تمثل أحد المكونات الهامة لبرنامج التدريب على الأعمال المكتبية.

ولعل هذه الحقائق التي ذكرناها تدعو المنظمات أن تهتم بالتخطيط الإستراتيجي الذي يأخذ في حسبه كل ما من شأنه أن يلبي إحتياجات المنظمات سواء أكانت منظمات أعمال أو منظمات تعاونية أو منظمات خدمية ، أو غير ذلك ، حيث أن مجتمعنا الدولي المعاصر يؤكد حاجة جميع المنظمات إلى مساهمة العلم والتكنولوجيا والمستحدثات التي تربط بطبيعة نشاطها.

ولاشك أن المنظمات والأفراد الذين ينتمون إليها ، ويربطون مستقبلهم بمستقبلها ومن هذا المنطق فإنه ، ينبغي على الجميع ، أفرادا ومنظمات ، أن يتضاموا معا ، وأن يبذلوا أقصى طاقات الجهد لمواكبة تطورات العلم والتكنولوجيا وتقهرها ، وإستيعابها ، ووضعها موضع التطبيق في إطار التخطيط الإستراتيجي الفعّال ، وأن يطمحوا جيدا أن تطوير منظماتهم يستند إلى تعليم وتدريب القوى العاملة على الإستخدام الصحيح لأدوات العصر التي تساعدهم على الأداء الأمثل في منظماتهم ، وعلى إعصال عقولهم للمشاركة في حل مشكلاتهم ومشكلات منظماتهم ، والإستفادة من الفرص المتاحة للتعليم والتدريب الذي يرتبط بالنهوض بالعاملين للإرتفاع بمستوى الأداء ولتحسين المستمر ، خاصة وأن الإيمان بأن عملية تطوير المنظمات أيا كانت أحجامها أو أشكالها ، أو طبيعة النشاط الذي تمارسه ، وسواء كانت تنتمي إلى الحكومة ، أو القطاع الخاص أو القطاع التعاوني أو القطاع الإستثماري أو النشاط الأهلي ، على هذه المنظمات جميعا أن تعرف أن تطويرها يعتمد على الجانب الإنساني فيها ، وبذلك ينبغي أن تأخذ بأساليب البحث العلمي الذي يؤدي إلى زيادة فاعلية القوى العاملة فيها ، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة ، أو بمعنى أوضح كل من يشملهم البناء التنظيمي

<sup>\*</sup> نرجو التكرم بالرجوع إلى -

Managing the learning Processing Business Education by Calfrey C. Calhoon. Colonial Press, 1986.

للمنظمة ككل ، وبذلك تحقق تحسین لتطوير التنظيمي المستمر الذي تنهض فيه بأفرادها وبالمنظمة ، وهذا هو الهدف من جهود المدارس الإدارية منذ نشأتها وتطورها ، وبالتالي فيما يتعلق بتصميم إستراتيجيات لتطوير المنظمات في إطار التنمية المستمرة ، وفي إطار برامج تعاونية يجسّدون فيها حلولاً للمشكلات والتحديات التي تواجههم ، وهذا هو أفضل أسلوب للتغيير والتطوير ، معترفين بالجهود الممتازة التي أنعمتها مدرسة العلوم السلوكية والسلوك التنظيمي وفضل علمائها الذين قدموا كثيراً من الجهود المعبودة ، وما زالوا حتى الآن يواصلون هذا الجهد.

وليس هناك حاجة إلى مزيد من التأكيد على أننا حينما نذكر كلمة " المنظمات " ، فإنما تتضمن هذه الكلمة العديد من المعاني ، ومنها نمط الاتصالات ، والعلاقات بين مجموعات من القوى الوظيفية التي تشملها إدارتها وأقسامها الفرعية ، بما في ذلك العمليات المتطقة بتخاذ القرارات وتنفيذها ، فهذا النمط يزود أعضاء المنظمات بالكثير من المطبوعات ، والكثير من الافتراضات والأهداف والإتجاهات التي تدخل في قراراتهم ، كما أنها توفر أيضاً مجموعة من التوقعات الثابتة المبركة فيما يتعلق بما يقطه الأعضاء الآخرون للمجموعة ، والكيفية التي سوف يستجيبون بها لما سيقوله أو يقطه شخص ما ، إن علماء الاجتماع يظنون على هذا النمط "طريقة الأنوار Managerial Roles Approach".

ويرى علماء الإدارة أن كل مدير تنفيذي عندما يتخذ أي قرار من القرارات ، عليه أن يركز يحدى عينيه على الموضوع الذي أصدر بشأنه هذا القرار ، ويراقب بالعين الأخرى أثر هذا القرار على نتائج التنظيمية في المستقبل ، وهذا المفهوم يدخل في نطاق التخطيط الإستراتيجي<sup>(١)</sup>

Simon, Herbert A. Administrative Behavior, A study of Decision-Making Process in Administrative Organizations, Fourth Editions, New York, The Free Press.

## المنظمات والتخطيط الإستراتيجي :

والمعتقد أنه ينبغي على المنظمات عند إجراء البحوث التي ترتبط بالتخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهدافها ، أن يتوافر في ذلك العناصر الآتية :

(١) ينبغي على المنظمات أن يكون لها وجهة نظر مستقبلية من خلال البحوث التحليلية التي تجريها وتتعرف من خلالها على الفرص المتاحة لها ، وإيضاً ما قد يهددها Analyze the outlook to search for opportunities and threats حيث يوجد العديد من العوامل التي قد يكون لها أثرها الضارة على مستقبل التنمية لأي مشروع ، فبعض المشروعات تنمو ، والبعض الآخر يضمحل ويتلاشى.

Many factors impinge on the future development of any enterprise.

(٢) على المنظمات أن تضع إستراتيجية مقترنة بالبرامج :

### Design the strategy and programs

حيث أن البرامج عبارة عن مجموعة من السياسات والإجراءات ، التي تُدعم عدة برأس المال اللازم ، وميزانيات التشغيل المناسبة ، ويكون غرض هذه البرامج هو وضع أسلوب للعمل موضع التطبيق<sup>(١)</sup>.

Programs are a complex of policies and procedures, ordinarily supported by necessary capital and operating budgets and designed to put into effect a course of action.

<sup>١</sup> لمزيد من دراسة هذا الموضوع أرجو الرجوع إلى :

- Organization Development, Behavioral Science Interventions For Organization.
- Improvement: Fifth Edition, by Wendell French and Cecil Bell, JR., Prentice-Hall, Inc. 1995.



وفي إيجاز ينبغي على المنظمات أن تكون مسلحة بنظرة مستقبلية عن عالم اللد ، وأن يكون بمقتور المديرين أن يتحركوا بهذا من التفكير الإيجابي نحو " ما الذي سنصله بالنسبة لأي موضوع ؟ " .

Armed with forecast of the world ahead, managers can shift to active, positive thinking :  
"What are we going to do about it ? "

(٣) ينبغي بناء المنظمة بالأسلوب الذي يدعم الإستراتيجية :

#### **Build an organization to support the strategy**

ويقول علماء الإدارة في هذا الشأن ، أن الذي يقوم بتنفيذ البرنامج من أجل تحقيق الإستراتيجية الموضوعية هي المنظمة ، فما لم تكن المنظمة حسنة التصميم لأداء واجبتها ، فإن الخطط مهما كانت سلامتها ، قد تحقق نتائج عادية. وفي الحقيقة يمكن القول أن الإستراتيجية تعتمد على قيادات رائدة فيما يتعلق بالمجال الجديد المرتبط بالإستراتيجية ، والمنظمة عديمة الفعالية هي تلك التي تفشل في أن تطرق الريادة في هذا المجال ويمكن أن تلحق وتؤدي إلى الكوارث والنكبات.

Strategy programs are carried out by an organization. Unless this organization is well designed for its tasks, the plans, however sound, may lead to mediocre results. In fact, if the strategy relies on, say, pioneering in a new field, an ineffective organization that failed in such leadership could bring disaster.

(٤) التوجيه الإرشادي للتنفيذ : **Guide the Execution**

ينبغي الإهتمام بمرحلة وضع الإستراتيجية وبرنامجها موضع التنفيذ بحيث تسهم كل خطة ، مع الخطط الفرعية ، مساهمة إيجابية لتحقيق الغايات والأهداف التي من أجلها وضعت الخطط ، وهذه الأهداف هي التي ينبغي أن يتجه إليها مختلف أوجه النشاط الإنساني

في مختلف الوحدات ، وينبغي في هذا المقام ملاحظة أن أهداف المشروع وإن كانت تؤلف الخطة الأساسية لنشاطه ، إلا أن الأمر لا يمنع أنه قد يحدث ، لو يبدو في بعض الأحيان نوعاً من الاختلاف بين أهداف المشروع وأهداف إحدى إداراته ، الأمر الذي يتطلب اليقظة وسرعة العمل على تحقيق المواعيد اللازمة.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى ما يقرره علماء الإدارة من أن المديرين الرئيسيين في المنظمات يعتمدون بشدة على صغار المديرين في الإشراف المباشر على العمليات ، غير أن هذا لا يعلي كبار المديرين من أن يبذلوا غاية جهدهم في مرحلة التنفيذ.

Central management necessarily relies heavily on junior managers for the immediate supervision of operations. But senior executives can never fully divest themselves of leadership in the execution phase of purposeful endeavor.

### التخطيط الإستراتيجي ومستقبل المنظمات :

إن أية إستراتيجية تعتمد بالدرجة الأولى على خطط تهتم بالمستقبل ، والمستقبل عالم مجهول . وهذه الحقيقة البسيطة تُفسّر لماذا يعتمد المخططون على الظواهر الحاضرة ؟ ... وغالباً ما قد تعترضهم مشاكل وأزمات مختلفة ... والخبرة المستمدة من القدرة العظمى والتجارب العملية تسمح لهم بالتفكير والتنبؤ ببعض هذه المشاكل والأزمات ، والبحث عن أفضل الحلول لها في حلة وقوعها ... ولكن كما هو معروف ، إن الإدارة الفعّالة يجب عليها أن تُخطط لكي تتجنب مثل هذه المشاكل ، وعلماء الإدارة يقررون أن الإدارة الناجحة عليها أن تتنبأ بما عساه أن تتعرض له المنظمة مستقبلاً وتعمل البحوث المناسبة التي تُرشد العاملين بما ينبغي عمله عند حدوثها ، تلافياً للأخطار التي قد تنجم عنها.

أي أن أي مسئول في مجتمعنا الدولي المعاصر حينما يخطط للمستقبل يجب عليه أن يتعرف قدر الإمكان على نوع المستقبل الذي يخطط من أجله ، لأن عملية التخطيط للمستقبل ينبغي أن تستند إلى معلومات دقيقة ، وتكون عملية التخطيط للمستقبل في ضوء هذه المعلومات المفيدة والدقيقة أساساً صالحاً لتحقيق النمو والنجاح.

وعلى هذا الأساس فإن دقة التنبؤ ، هي أساس التخطيط بصفة عامة ، والتخطيط الإستراتيجي بصفة خاصة ، وكلما تحسنت طرق التنبؤ ، تحسن معها ذلك الجزء المهم من التخطيط الإستراتيجي الذي يعتمد على التنبؤ بالأحداث، أخذاً في الاعتبار أن وضع الأسس يذهب إلى بعد من التنبؤ ، لأن السياسات التي ستطبق والمتوقعة ، والحقائق عن الإستثمار الرأسمالي ، والقضايا الأخرى لا تعتبر عادة من ضمن التنبؤ ، وهذه القضايا ، تشكل القاعدة التي يبني عليها التخطيط الإستراتيجي.

ونظراً لأن المستقبل لا يمكن التنبؤ به بدقة ، فإن علماء التخطيط الإستراتيجي يرون أنه يستحسن أن يكون هناك مجموعات بديلة من الأسس ، وخطط بديلة مبنية عليها. وعلى سبيل المثال فإنه إذا كانت هناك حادثة كبيرة كتنشوب حرب أو تدهور اقتصادي أمراً لا يمكن التنبؤ به بدرجة معقولة من الدقة ، فإن التخطيط الإستراتيجي الحسن يحتاج إلى وضع خطط بديلة على أساس افتراضات مختلفة : كحالة الحرب والسلام ، والسلام مع حالة تسليح ، والعالة الكاملة ، والإزدهار والإفهار ، والأسعار المرتفعة والأسعار المتدهورة ، أو أية أحداث سياسية أو اقتصادية مهمة.

وفي التخطيط الإستراتيجي الذي يتعلق بالنشاط التجاري ، تكون الخطط البديلة جاهزة عندما تتغير الأسس الرئيسية . وقد يكون هذا من بين الأسباب التي من أجلها لجأت معظم المنظمات التجارية في علمنا المعاصر إلى إعادة تنظيم هيكلها وضممتها إدارة متخصصة أطلقت عليها " إدارة التغيير " (١) .. ولعل هذا يوضح لنا أن هناك ضرورة دائمة لإحتلاف

\* أرجو أن أوجه النظر إلى أن بعض فترات الإدارة العليا في مصر لا يجدون إنشاء " إدارة للتغيير " فلما منهم أنها إدارة تملك سلطة قد تمتد إلى اختصاصاتهم . وهذا غير حقيقي لأنها إدارة تهلك أهداف المنظمة بالتعاون معهم ، إن من بين إسهاماتها زيادة الشهرة الإدارية في معالجة التغيير على مستوى التحليل الفردي ، وتقليل احتمال مقاومة الأفراد للتغيير المقترح . والاستعانة بالخبراء المتخصصين لتحقيق أهدافهم.

قرارات مُبكرة إستعداداً لإحتمالات مستقبلية ، إذ يأتي وقت لا يستطيع المدير فيه الانتظار للبدء في بناء مصنع جديد ، وتوظيف مجموعة جديدة من الموظفين وتدريبهم ، أو البدء بحملة دعائية لتسويق الإنتاج .. الخ.

وأرجو أن لوجه النظر إلى بعض الجدل الذي ثار بين بعض من تناولوا موضوع التخطيط الإستراتيجي للمستقبل ، خاصة في المؤتمرات والندوات واللقاءات التي يشترك فيها الأطراف الذين يشملهم هذا الموضوع ، فقد قال البعض أن التخطيط لمستقبل غير مؤكد يُعتبر عملاً غير مُثمر ، إذ أن الخطط ستتغير باستمرار ، وأن درجة الخطأ في الخطط تكون كبيرة ، ولكن يرى علماء الإدارة أنه :

كما أن ربحان السفينة يجب أن يفترض إتجاهاً معيناً للريح كي يحدد السفينة نحو الهدف ، فإن عليه أن يكون دائماً بقطر وأن يُصحح خط السير حسب الحاجة... فكذلك يمثل هذا المنطق ينبغي على المخطط أن يتخذ قراراته على أساس بعض الافتراضات لأحداث المستقبل. فوجود تشك يفرض على المخطط الحرص الدائم على إجراء التغييرات اللازمة في خطته عندما يحس بالتغيير ، ويفرض عليه أيضاً تجنب إتخاذ القرارات التي تلزمه بالسير في طريق معين لمدة طويلة من الزمن.



## الفصل الأول : المنظمات ونظرة مستقبلية



تبدل المنظمات أقصى ما لديها من طاقة الفكر والعمل لتحتل مركزاً مرموقاً في أسواق الأعمال ، وتسعى لكي تحقق لنفسها " الإمتياز excellence " ، ولذلك تصمم برامج التدريب المستمرة للقوى الوظيفية ، وتحفزهم على أن يتعاونوا في عملهم ، ويتأكدوا من حسن فهمهم وإستيعابهم في إطار الأساليب الطمية والنفسية والسلوكية التي تجعلهم يشعرون بأنهم أصحاب المنظمة The owners .



## الخلاصة

نرجو أن نوجه الأنظار إلى أن البحوث والدراسات المرتبطة بالسلوك التنظيمي والمنظمات ، والتي منها التعرف على سلوك وإتجاهات وأداء العاملين في وضع تنظيمي معين ، والبحوث والدراسات التي تهتم بآثر شخصية المنظمة على العاملين فيها ، وآثار الظروف البيئية على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها ، وغير ذلك من البحوث التي تأخذ في اعتبارها دالماً أن المنظمات تعتبر كل منظمة منها " نظام مفتوح " Open System " ، هذا النظام يؤثر في المجتمع ويتأثر به ، وتحرص هذه المنظمات على تنسيق العمل بين الأفراد والجماعات في الأقسام والإدارات وكافة الوحدات التي يشملها الهيكل التنظيمي للمنظمة ، ونظراً لأن هناك متغيرات قد تحدث داخل هذه المنظمات ، أو متغيرات قد تحدث في بيئة العمل ، أو متغيرات قد تحدث في البيئة الإقليمية أو الدولية وتؤثر على نشاطها ، فإن التنظيم العلمي الإداري الجيد يتطلب من العيون والعقول العلمية الماهرة أن تكون يقظة ، وأن تبادر بمعالجة المواقف التي تطرأ ، وتعمل على إجراء الجهود العلمية والإدارية والتنظيمية المناسبة التي تعالج ما قد تحدثه هذه المتغيرات على المنظمات ، وأن تؤدي ذلك بروح الفريق وتعاون المتخصصين علمياً ، ورجال الأعمال ، وذلك حفاظاً على المنظمات ، والعاملين فيها ، وولاء المتعاملين معها ، وصولاً إلى مزيد من الإزدهار وحسن السمعة.

وتحقيق الأهداف السابقة يتطلب الإهتمام بالجانب الأخلاقي والمهني ، واستمرار روح التعاون بين القوى العاملة والتفكير في الحوافز السلوكية الملائمة مع الأخذ في الاعتبار ما



قد يترتب على حدوث هذه المتغيرات من تهديدات المنظمات المنافسة الخارجية، ولعل هذه النقاط التي ذكرناها تلقى الأضواء على أهمية إجراء البحوث التي يقوم بها خبراء مصريون متخصصون لديهم خبرة ومعارف ومعلومات بحيث تسفر بحوثهم عن إضافة ثقافات وإتفاقيات وهياكل ومعتقدات حول أنشطة المنظمات المصرية ، وهذا المزيج من المعلومات سيضيف حتماً إلى قدرة المنظمات على إستنباط أساليب جديدة لمعالجة الموقف ، ويُعتبر مثل هذا الجهد نقطة جوهرية في عملية السلوك التنظيمي ، من حيث إيجاد التفاعل والتسويق بين الوحدات التي يشملها البناء التنظيمي للمنظمات ، وأن المديرين هم الأشخاص الذين يقع على عاتقهم ملاحظة الأداء ، وتشخيص المشكلات ، وتحليل المعلومات ، وإيضاح الجوانب التي تساعد على إتخاذ أفضل القرارات التي تتعلق بالتنفيذ.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نُشير إلى آراء العلماء والباحثين في المجالات المرتبطة بالسلوك التنظيمي ، حيث أنهم يجمعون على أن البحوث التي إرتبطت بالسلوك التنظيمي ، إهتمت بالفرد ، والجماعة ، والمنظمة وصولاً إلى النهوض بالمجتمع أخلاقياً ، وسلوكياً ، وإجتماعياً ، وإقتصادياً ، ومن هذه البحوث استكشف العلماء الجوانب المعرفية للسلوك الإنساني ، وهم مازالوا يواصلون بحوثهم ودراساتهم ، ثم يستنبطون مناهج وبرامج للمسير قدماً في عملية السلوك التنظيمي عن طريق التطبيق العلمي لما استنبطوه ، وبعد ذلك يبحثون بمنهجية الإستدلال العلمي لاستخلاص ما يرون إضافته إلى ما سبق واستنبطوه ، وبذلك يتطور السلوك التنظيمي من خلال البحوث التي أجريت ، وسيستمر التطوير من خلال البحوث التي مازالت تجري وستجري مستقبلاً.

- [illegible]

## قضايا المناقشة

١) تتناول بالشرح والتطبيق آراء علم الإدارة تشارلز بيرنارد Chester Barnard فيما يتعلق بـ " نظام التعاون Cooperative System " ثم وضح لماذا يرى علماء الإدارة حتى عصرنا الحديث أن هذا العلم ترك مراجع في علوم الإدارة ، لها أثر كبيراً عند المهتمين بعلوم الإدارة من حيث النظرية والتطبيق ، أذكر اسم أهم مراجع هذا العلم.

(٦) وضع مفهوم الاصطلاحات الآتية :

- A) Managing Change.**  
**B) Evergreen System Proces.**  
**C) Corporate Culture.**

٣) إشرح : ... لماذا ينتقد علماء السلوك التنظيمي أسلوب الروتين والبيروقراطية ؟ ... على أن تفكر في إيجابتك وجهة نظرك فيما يتعلق باتخاذ القرار في مصر .. وأثر هذا القرار على الإنتاج والخدمات.

٤) " التعليم بصفة عامة ، والبحث العلمي بصفة خاصة هما المدخلان الطبيعيان لأي نهضة حضارية وسمة من السمات اللازمة لكل مجتمع يبغى للحاق بركب الحضارة المعاصرة ."

علق على العبارة السابقة ، ثم إشرح لماذا حرصت الجمعية المصرية للدراسات التعاونية منذ إنشائها للمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية على أن تتضمن خطة الدراسة المناهج البحثية ؟ .. لخص في إيجاز أحد البحوث التي أجريتها هذا العام.

٥) عرّف مفهوم التعلم .. موضحاً عمليات التعلم الأساسية والتي ترتبط بتدريس العلوم التجارية .. ولماذا يرى علماء الإدارة أنه ينبغي على المديرين أن يراقبوا أثر القرارات التي يتخذونها على المنظمات التي يديرونها في المستقبل ؟ ..

٦) ارسم أحد الأشكال التي توضح تطور السلوك التنظيمي ، على أن توضح جميع العناصر التي يشملها الشكل الذي رسمته.

٧) تناول بالشرح والتطبيق مفهوم التعليم التعاوني وتنمية المنظمات ، على أن تتناول في شرحك فوائد التعليم التعاوني بالنسبة للطلاب ، وجهة العمل ، والمؤسسة التعليمية.

٨) في إطار السلوك التنظيمي والنظرة المستقبلية للمنظمات .. وضّح رأيك الخاص فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي.

الفصل الثاني  
السلوك التنظيمي  
وعلماء العلوم السلوكية



**جهود تشكيل السلوكيات :**

أوضحنا في الفصل السابق طموحات الجماهير في المنظمات وأمالهم في تحقيق احتياجات المواطنين ، وهذا يتطلب ضرورة إتخاذ الخطوات العلمية المناسبة لمواكبة التطورات المعاصرة في مجال جودة الأداء في إطار العلاقات الإنسانية الرفيعة ، والسلوك التنظيمي العلمي الذي توصل إليه علماء الإدارة وعلماء مدرسة السلوك التنظيمي ، والذين مازالوا يبحثون في هذا المجال ، ولشرنا إلى ضرورة تبني طرق للتدريب وتنمية المهارات لتشكيل سلوكيات الأفراد والجماعات ، بالإضافة إلى تصحيح مفهوم النظريات السلوكية في علم الإدارة لإسهامها في حسن إتخاذ القرارات التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج.

ولجدير بالذكر في هذا المقام أن توضح أن المجتمع العالمي شهد في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية الكثير من الشركات التي كان العالم ، والرأي العام يُعجب بشهرتها ، ويعتقد بقوة مراكزها المالية ، وجودة إنتاجها وحُسن خدماتها ، ثم فوجئ هذا العالم بأن هذه الشركات ولجأت مواقف جديدة وأخذت طريقها إلى الإنهيار ١٩٠٠ وترب على ذلك نتائج مؤسفة ، منها مثلا أن قطاعات كبيرة من القوى العاملة فقدت وظائفها نتيجة لتوقف هذه الشركات ، الأمر الذي فرض على المديرين ودوائر الأعمال ، والجامعات ، والعلماء المتخصصين القيام بالبحوث والدراسات للكشف عن أسباب هذه المشكلات وأسباب هذا الإنهيار ، والأساليب العلمية لحلها.

ومنذ ذلك الوقت الذي حدثت فيه إنهيارات للعديد من المنظمات ، أقبل العلماء ذوي التخصصات المختلفة ، ومراكز الفكر الإداري لمتعددة ، أقبل هؤلاء على إجراء البحوث التي تسهم في معالجة الموقف ، وكان من بين من أسهم في معالجة هذا الموقف " علماء المدرسة الاجتماعية " الذين بحثوا في مجالات سلوك الأفراد والجماعات وأثرها على الإنتاج ، وكانت جهود هؤلاء العلماء قد بدأت منذ أواخر القرن التاسع عشر ، ثم تواصلت هذه الجهود بعد ذلك ، على يد علماء آخرين مثل العالم الألماني " هيرجو مونستربرج ، والعالم ماكس فيبر ، وتشبستر برنارد ، وماري باركر فوليت والعالم الإيطالي فلفريدينو باريتو ، وغيرهم من الذين واصلوا البحوث والدراسات كالعالم إيتون مايو الذي أجرى مع فريق من معاونيه من أعضاء

هيئة التدريس بجامعة هارفارد ، وعلى رأسهم فريتز روثلز برجر ، حيث قاموا بإجراء بحوث وتجارب فيما يتعلق بتأثير الإدارة على إنتاجية القوى العاملة ، وواصل علماء مدرسة العلوم السلوكية ، وكان في مقدمتهم في مطلع القرن العشرين العالم هيربرت أ. سيمون الذي أصدر مرجعاً بعنوان " السلوك الإداري " والذي يرى فيه أنه ينبغي البحث عن الأسس أو المعايير التي توجه السلوك الإنساني داخل المنظمات.

وقد أشرنا في الفصل السابق إلى أهمية البحوث والدراسات التي أجراها هؤلاء العلماء في مجالات السلوك الإنساني ، مؤكدين على دورهم في مواصلة غيرهم من العلماء الذين ركزوا بعدهم خلال فترة الثلاثينات والأربعينات من القرن العشرين على مواصلة استخدام الأسلوب العلمي في بحوثهم ، وأود أن أشير إلى أن عالم الإدارة التون مايو أظهر فلسفة العائلات الإنسانية ونهجها العلمي ، وأجرى غيره من العلماء بحثاً في هذا المجال منهم على سبيل المثال ماكجروجر Mc Groger و(أرجريس Argyris) و (ليكرت Likert).

وقد تنوعت بحوث هؤلاء العلماء ، حيث ركز بعضهم على الأفراد ، وبعضهم على الجماعات ، وبعضهم على التحليل المتعدد المستويات الذي عُرف فيما بعد في الستينات والسبعينات بالسلوك التنظيمي ، ونظر إليه كتطبيق متعدد الجوانب لمعرفة العلوم السلوكية .. وتبين أن السلوك التنظيمي كمجال من مجالات البحث يعتمد بشكل أساسي على العلوم والنظريات ، واستتباط ما يرويه الأفضل للنهوض بسلوكيات الإنسان على مستوى الفرد والجماعة في عملهم من أجل الإرتفاع بمستوى الإنتاجية.

#### القيم والسلوك التنظيمي :

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه الأنظار إلى أن علماء العلوم السلوكية عبر نواصل بحوثهم وتجاربهم التطبيقية ، خرجوا بالعديد من " القيم التنظيمية Organizational values " ، وأشاروا إلى أن هذه القيم التنظيمية تسهم في تطوير قدرات المديرين الذاتية ، وساعدت " مدرسة هارفارد لإدارة الأعمال Harvard Business School " عندما تلقت منحة مالية لإعداد مقرر تعليمي يهتم بالبحوث والدراسات الإنسانية واستخلاص

المعالي الأخلاقية التي ينهي على المديرين أن يتشربوها وأن يمارسوا وظيفتهم في إطارها باعتبارها معتقدات تنظيمية ، يتم إستخدامها من خلال التوجيهات أو التعليمات أو الأوامر ، .. إلخ .. وأن يكون للمعتقدات التنظيمية دور كبير بعد فهمها وإستيعابها والإيمان بها ، وإقتراثها بعد ذلك بتسمية مهامات وفترات العاملين ، يكون لها دوراً هاماً في تحقيق نجاح الأهداف ، خاصة وأن البحوث أثبتت أن القيم لها دور إيجابي في أداء الأعمال حيث أن الجوانب الإلستية التي تسود الأعمال تدخل في صميم إختصاص القيادات الإدارية ، وتقوم على أساس الرؤية المتضخمة ، الأمر الذي أدى ببعض المنظمات إلى إصدار دلائل تنظيمية عن مفهوم القيم التنظيمية وتزويد المديرين بإطار شامل عنها ، وعلى وجه الخصوص أولئك المدبرون القريبون من طبقة الإدارة العليا لتمكينهم من إعادة النظر في قيمهم التنظيمية ، في ضوء أن الفلسفات الإدارية الناجحة تقوم أساساً على القيم المستمدة من تعاليم الشرائع السماوية والقيم السائدة التي توجه السلوك في المنظمات في ضوء نتائج البحوث التي أجراها العلماء المتخصصين ، ويوصوا فيها بتغيير القيم التنظيمية السلبية التي تعرف بـ " **Unblocking Organizational Values** " ، والأخذ بالقيم الإيجابية التي تزيد من قوة الإنسان وحفزها على كل ما هو صالح لزيادة الإنتاج وإعمار الحياة ، وأجرى هؤلاء العلماء بحوثاً ودراسات تحليلية تتعلق بالهياكل التنظيمية للمنظمات ، في إطار التطورات التي حدثت منذ نظرية الإدارة التقليدية التي عرضها فردريك ونسلو تايلور ، وهنري فايول والعلماء الآخرون<sup>(١)</sup> ، وظهرت بعد ذلك العديد من البحوث والدراسات المرتبطة بالعلاقات البشرية ، وعن ممارسة السلطة في المنظمات ، بالإضافة إلى علماء عديدين واصلوا دراسة التفكير البشري وعمليات إتخاذ القرارات على أسس علمية رسمت في أذهان المديرين ، وواصلت تطورها ونموها مع العديد من المخترعات والأدوات العلمية الحديثة التي ساعدت دوائر الأعمال ، وقدمت نظاماً جديدة لمعالجة الإتصالات والمعلومات ، والفهم الواضح والمتراد لاعتداد الهيكل التنظيمي ، والعمليات ذات العلاقة مع البيئة والتقنية .. إلخ .. وذلك من أجل فهم أفضل وإدارة أكثر فعالية لهذه النظم الاجتماعية المعقدة ، وهي بصريح اللفظ المنظمات ، وما

<sup>(١)</sup> برجاء التكرم بالرجوع إلى مرجع الأصول العلمية لمبادئ الإدارة الدولية حيث تناول نشأة الفكر الإداري وإسهامهم لتطبيق الإدارة العلمية ومن بينهم هنري لورنس جانت Henry Lorraine Gantt ، فرانك ب. جيلبريث Frank B. Gilbreth ، ليليان م. جيلبريث Lillian M. Gilbreth .



ينبغي عليها أن تأخذ من قرارات ، حيث أن الواقع يؤكد أن مهمة إتخاذ القرار مرتبطة بشكل تام بأهداف المنظمات ، الأمر الذي ينبغي معه البحث عن الأسلوب الأمثل لاتخاذ القرار الصحيح ، مع الأخذ في الاعتبار المستويات العاملة في المرحلة التي توجد في أدنى سلم المنظمة ، أو بمعنى أوضح العاملين في مرحلة الإدارة المباشرة أو التنفيذية في الهرم الإداري.

هذا بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالفئات التي تتوسط بين المشرفين للذين يقومون في مرحلة الإدارة العليا ، والقوى الوظيفية التشغيلية ، حيث يوجد العديد من المستويات الإشراكية المتوسطة ، وهؤلاء معرضون للمؤثرات التي تضغط عليهم من مرحلة الإدارة العليا ، وبالتالي يقومون بدورهم بتحويل وتوضيح هذه المؤثرات بالأسلوب الذي تصدر به القرارات التشغيلية ، وهذا الأسلوب كما نرى يمثل مشكلة في علم النفس الاجتماعي ، حيث نلاحظ فيه تأثير الهيئة الإدارية على قرارات الهيئة التنفيذية ، ولذلك إتجهت البحوث إلى ضرورة الاهتمام بهذه المرحلة ، وذلك لأن نجاح المنظمات يتحقق من أداء هذه المرحلة للقيام بالمكولة إليها ، ومن هنا كانت البحوث والدراسات للمتعمقة من خلال تحليل الطرق والأساليب التي تتأثر بها قرارات أو سلوك المجموعات داخل الهيكل التنظيمي للمنظمات ، وأخذ في الاعتبار بأن النشاط الإداري هو عبارة عن نشاط جماعي ، بمعنى أن مهام معينة يتم تفويضها إلى أقسام داخل المنظمة ، في إطار " التقسيم الرأسي للعمل " (٢).

وفيما يلي نورد لُبدة عن بعض علماء العلوم السلوكية ، موجهين النظر إلى أن موضوعات العلوم الإدارية متشابهة ، وأن الجهود البحثية لهم على إختلاف تخصصاتهم قد أفادت الجميع ، ونحن هنا إذ نورد جهد بعض علماء العلوم السلوكية لارتباطهم المباشر بالموضوع .. نرجو الرجوع إلى غيرهم في مراجعنا العلمية الأخرى.

\* أنظر إلى ما يقوله عالِمُ الإدارة لورث ، وورويك تحت عنوان "نظرية التنظيم Notes on the Theory of

Organization .. مرجع إلى .

Luther Gahch and L. Urwick, eds. Papers on the Science of Administration (New York: Institute of Public Administration, 1937.

## هيوغو مونستربرج Hugo Munsterberg (١٨٦٣-١٩١٦)



يُعتبر العالم الألماني " هيوغو مونستربرج Hugo Munsterberg " رائداً لعلم النفس الصناعي ، بل إن البعض من علماء الإدارة يرى أنه يُمكن القول أنه " أول رائد لعلم النفس الصناعي The first of the industrial psychologists " حيث حصل على درجة الدكتوراه في علم النفس من جامعة " ليبزج Leipzig " عام ١٨٨٥ ، ثم حصل على درجة الدكتوراه في الطب في عام ١٨٨٧ من " جامعة هيدلبرج Heidelberg " .

وفي عام ١٨٩٢ وعندما بلغ التاسعة والعشرين من عمره وكان ذلك في عام ١٨٩٢ ، رحل إلى جامعة " هارفارد Harvard " بالولايات المتحدة الأمريكية ، وذلك بناءً على دعوة من العالم النفسي " ويليام جيمس William James " ليتولى الإشراف على معمل لتجارب علم النفس Psychological laboratory ، بالإضافة إلى توليه منصب الأستاذية لعلم النفس التجريبي experimental psychology ، وقد إتجه فكر هيوغو مونستربرج إلى تطبيق مبادئ علم النفس في مجال الصناعة في عام ١٩١٠ ، حيث رأى أهمية تطبيق العلوم السلوكية behavioral sciences في مجال حركة الإدارة العلمية الجديدة وقتئذ .

وقد أصدر مونستربرج كتابه الشهير " علم النفس (\*) والكفاءة الصناعية Psychology and Industrial Efficiency " في عام ١٩١٣ وحذّث فيه أن هدف أبحاثه الوصول إلى الإكتشافات الآتية :

- (١) كيفية اختيار أشخاص لهم مقومات ذهنية تؤهلهم للأعمال التي سيشهد إليهم.
- (٢) تحت أي ظروف من الظروف يمكن تحديد العوامل النفسية التي تمكن كل شخص من تحقيق أكبر قدر من الإنجاز وأقصى درجات الرضا عن العمل الذي يقوم به ؟
- (٣) كيف يمكن تهئية مناخ العمل بالأسلوب الذي يمكن من خلاله أن يؤثر على الصال للحصول على أفضل نتيجة ممكنة منهم ؟

وقد ركز مونستربرج - كما فعل العالم الكبير تايلور على أهمية تبادل المنافع بين الإدارة ، والعمال ، وعلى أن الهدف من تطبيق هذا الأسلوب في الإدارة على العمال هو العمل على تحقيق انخفاض في عدد ساعات العمل مع زيادة في دخلهم ، وبالتالي رفع مستواهم المعيشي *raise their level of life*.

وقد أسهم علماء آخرون في تدعيم هذا التيار الفكري الذي نشأ أصلاً لتطبيق المبادئ العامة التي توصلت إليها الأبحاث في الفروع النظرية والخاصة بـ " الفروق الفردية *Individual differences* " ، وأبحاث القدرات ، وأبحاث التعلم ، ومشاكل التدريب ، والعلاقات الإنسانية ، ورفع الروح المعنوية لتطبيق نتائج الأبحاث في هذه الميادين على مشكلات الصناعة.

وعلى سبيل المثال فقد اصدرت عالمة الرائدة ليليان جيلبريث *Lillian Gilbreth* كتاب " سيكولوجية الإدارة *The Psychology of Management* " ، في عام ١٩١٤ وشرحت في هذا الكتاب مدى تطبيق مبادئ علم النفس على ممارسات الإدارة العملية.

ويعتبر والتر ديل سكوت<sup>(٤)</sup> *Walter Dill Scott* أيضاً من أوائل العلماء البارزين الذين طبقوا مبادئ علم النفس في مجال الإدارة ، وقد اصدر سكوت - الذي نال درجة الدكتوراه في علم النفس عام ١٩٠٠ - العديد من المؤلفات

<sup>(٤)</sup> يرى هؤلاء تطور الفكر الإداري منذ العام ١٩٠٠ ميلادي سكوت له العديد من المراجع ومن بينها ما يأتي :

Among his books were influencing Men in Business (New York: The Macmillan Company : 1911) AND (WITH r.c. clothier) Personnel Management: Principles, Practices and Point of View (New York : McGraw-Hill Book Company, 1923).

حول تطبيق مبادئ علم النفس في مجالات الإعلان والتسويق ، وفي تطوير بعض الممارسات الإدارية - مثل " أسلوب الاختيار الفعال effective selection " ، في مجال إدارة الأفراد Personnel Management ، وقد أصبح سكوت فيما بعد رئيس جامعة نورث وسترن الأمريكية President of Northwestern University .

### تطور المنهج الاجتماعي في علم الإدارة :

#### Development of the Sociological Approach to Management

وجه العديد من علماء الإدارة فكرهم وأبحاثهم لدراسة لثر السلوك الاجتماعي على الأفراد ، فيما يطلق عليه أحيانا مفهوم " الإنسان الاجتماعي The Social Man " في الإدارة. وقد واكب تطور هذا المفهوم الاجتماعي في علم الإدارة ، الفترة الزمنية التي تطورت فيها مفاهيم " الإدارة العلمية Scientific Management " على يد ' تيلور Taylor " والبحوث العلمية الإدارية التي قدمها ' هنري فايول ... جميع هذه البحوث أدت إلى إجراء العديد من للبحوث الأخرى التي تبحث عن لثر " السلوك الجماعي group behavior " على الإنتاج ، وهناك إجماع على إعتبار ثلاثة من العلماء البارزين - الذين أصدروا مؤلفاتهم في نهاية القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين واعتبارهم أباء حقيقيين لـ " نظرية التنظيم Organization theory " أو " طرق النظم الاجتماعية في الإدارة Social systems approach to management .. هؤلاء العلماء الثلاثة هم المفكر الألماني ماكس فيبر Max Weber ، والعالم إميل دوركهيم<sup>(\*)</sup> Emil Durkheim والعالم الفرنسي الإيطالي فيلفريدو بارينو Vilfredo Pareto ، وقد قرّمته فرنسا ومنحته الجنسية الفرنسية.

وقد وجه المفكر الألماني ماكس فيبر أبحاثه إلى دراسة لكنيسة والحكومة والجيش ودوائر الأعمال ، وتوصل إلى أن التدرج الهرمي في الهيكل التنظيمي hierarchy والسلطة authority والبيروقراطية bureaucracy بما يتضمنه هذا الاصطلاح الأخير من التعليمات الصريحة والواضحة الخاصة

<sup>\*</sup> اختبر على الفكر العام " إيس دوركهيم " وسعى في ذلك إلى كنهه بمرات :

De la Division du Travail Social (The Division of labor) (Paris: F. Alcan. 1893).

بتحديد المهام وتطبيق التنظيم ، هذه التعليمات تُعتبر المقومات الأساسية لكل المؤسسات أو التنظيمات الاجتماعية.

كما ساهمت أبحاث إميل دوركهيم ، وعلى وجه الخصوص رسالته لدرجة الدكتوراه التي نُشرت في عام ١٨٩٣ بالإضافة إلى بحوثه الأخرى ، في إبراز فكرة سيطرة المجموعة على السلوك الإنساني في أي تنظيم اجتماعي عن طريق وضعها لنفسها معاييرها وقوانينها الخاصة بها ، وإعتبار هذه المعايير وهذه القيم الأساس لاتجاه سلوكها.

Emphasized the idea that groups, by establishing their values and norms, control human conduct in any social organization.

أما العالم فيلفريدو باريتو - فقد اكتسب لقب "أبو طرق التنظيم الاجتماعية Father of social systems approach وذلك نتيجة لمسلة من الأبحاث والمحاضرات والكتب التي نشرها فيما بين عام ١٨٩٦ وعام ١٩١٧ ، وفيها تركّز تحليله على أن المجتمع عبارة عن نظم اجتماعي Social system بداخله العديد من النظم الداخلية subsystems . وقد توصل إلى أن القيم الاجتماعية تلعب دوراً في دفع النظم الاجتماعي لتحقيق إعادة توازنه to seek equilibrium في حالة حدوث مؤثرات تؤدي إلى خلل في هذا التوازن من الداخل أو الخارج. وكان من رأيه أيضاً أن "الصفوة elite" أو "النخبة الحاكمة the ruling class" في أي مجتمع من المجتمعات يقع عليها الدور القيادي في الحفاظ على النظام الاجتماعي.

ماكس فيبر (١٨٦٤-١٩٢٠) Max Weber

ولد العالم "ماكس فيبر" في ألمانيا عام ١٨٦٤ ، وتخصص في دراسة القانون ، ثم صار عضواً في هيئة تدريس جامعة برلين ، وظل متخصصاً في الدراسات الأكاديمية حتى نهاية حياته.

ومن الاتجاهات البارزة في دراساته الجامعية ، تخصصه في تطور الحضارة من خلال التفتُّح في دراسة "سيكولوجية الأديان" و "سيكولوجية الحياة الاقتصادية".

وتحقيقاً لشغفه العلمي في إتجاهاته الفكرية ، إهتم اهتماماً واسعاً في دراسة مختلف الأديان ، وعلى وجه الخصوص الديانات التي تبنيت في آسيا .. كالجنودية ، واليونانية ، بالإضافة إلى تعمقه في دراسة الديانة المسيحية .. ففي هذه الدراسات تعمق أيضاً في دراسة النماذج البشرية التي استطاعت أن تسجل إلى مرتبة عالية من الضنى ، وحصلت على قدر كبير من الثروة .. وهي النماذج التي يطلق عليها " فئات الإقطاعيين " وقد إهتم أيضاً من خلال دراسته الفكرية ، بدراسة أثر المعتقدات البروتستانتية<sup>(\*)</sup> وهي قطاع من الديانة المسيحية - على تطور الاتجاهات الرأسمالية في أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية ، وجمع هذه الدراسات جعلته في طبيعة التخصصات التي إهتمت بدراسة علم الاجتماع Sociology.

ويكاد يجمع الباحثون في العلوم الإدارية على أن أهم الدراسات التي أسهم بها هذا العالم فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية والإدارية ، هي " نظريته الخاصة بهيكل السلطة Theory of Authority " والبعض يطلق عليها " نظرية البيروقراطية Theory of bureaucracy " هذه الدراسات فكلته إلى تحليل كثير من التنظيمات وأسابيل إسبيل خطوط السلطة داخل هذه التنظيمات ، وهذه الدراسات كانت تدور في نطاق إهتماماته الأساسية التي تبحث في ... لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم ؟ .. ولماذا يقوم الأشخاص بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تنساب إليهم في حدود الأوامر المشددة والتي تتلخص في مفهوم " إصدع بما تؤمر " ؟ .. وهو في هذه الدراسة فسام بتوضيحات على جانب كبير من الأهمية لتوضيح الفرق بين " القوة Power " والمواسفات التي تمكن أي شخص من أن يدفع القوى التي تعمل معه على أن تطيعه فيما يصدره إليهم من تعليمات ، بغض النظر عن رغبتهم الشخصية في مقاومتها .. وكذلك إهتم بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي تتواجد داخل هذه التنظيمات وتُفعل القوى العاملة طواعية وإختياراً على تنفيذها .. وفي خلال هذه الدراسات .. أوضح كذلك اسلوب إسباب الشرعية لممارسة السلطة داخل هذه التنظيمات وأقسامها إلى ثلاثة أنواع :

\* The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism Translated by Talcott Parsons (George Allen & Unwin, Ltd., London, 1930).

النوع الأول - أطلق عليه " علاقة القيادة المقبولة والمحبوبة ذات القدرة التأثيرية الفعالة Charismatic.

والنوع الثاني - أطلق عليه " العلاقة التقليدية Traditional

والنوع الثالث - أطلق عليه " ترشيد العلاقة القانونية Rational  
.Legal

وقد أوضح في دراسته الفرق بين هذه الأنواع الثلاثة ، مع إقراره بأن هذه الأنواع الثلاثة من العلاقات يمكن أن يتضمنها تنظيم واحد.

وقد أوضح في دراسته أن الصيغة الأولى تُمارس السلطة من خلال الموصفات الشخصية التي يتحلى بها القائد ، ولذلك استخدم كلمة Charism وهي مقتبسة من اللغة اليونانية والتي توضح مدى تحلي الإنسان بمواصفات غير عادية ، بحيث تجعله في مستوى أعلى من أي إنسان عادي ، سواء من الناحية الخلقية ، أو من الناحية العلمية .. والتي تُمكنه من ممارسة سلطته بالأسلوب الذي يحقق له قدرة هائلة في ضبط النفس وطلاقة إستثنائية في ممارسة هذه السلطة في إطار من المفاهيم التي تجعل المعاونين يتقبلون هذه التطبيقات أو هذه التوجيهات برحابة صدر ورضى كامل ، إلى الدرجة التي جعلت بعض المحللين يرون أن للمواصفات التي يتحلى بها مثل هذا الشخص تجعله يرتفع إلى منزلة هي أقرب إلى صفات الأولياء الذين يتحلون بالأخلاق العظيمة ، ولهم في ذلك أسوة بالأنبياء .. ومن وجهة نظره أن كثيراً من هذه الصفات ينبغي أن تتوفر في القادة السياسيين أو القادة الذين يقع على عاتقهم قيادة جماهير عريضة من البشر ، أو هؤلاء الذين يكونون في مواقع تجعل منهم حلقة اتصال بين هذه الجماهير ، وبين القائد الأعلى الذي يقودهم .. وضرورة توافر مثل هذه الصفات تعتبر على جانب كبير من الأهمية من وجهة نظره إذا أردنا للتنظيمات التطور القائم على الاستقرار.

أما فيما يتعلق بالنوع الثاني القائم على " العلاقات التقليدية " فإن القائد يمارس سلطته من خلال موقعه في التنظيم في إطار الهيكل التنظيمي والإداري الهرمي .. وكثيراً ما يمارس مثل هذا القائد سلطته من خلال المبادئ والتقاليد المستورثة ، أي الأساليب الساقية إستخدامها في ممارسة

السلطة .. وقد ضرب ماكس فيبر في بحوثه الكثير من الأمثلة التي توضح هذا الأسلوب ، ومن بينها الأساليب التي أدار بها الإقطاعيون ممتلكاتهم ومنشأتهم الواسعة في أثناء الحقبة التي عاشها هذا العالم .. وأوضح فيها أن المراكز الإدارية كانت تنتقل من الأب إلى الابن Handed Down From Father to Son .

أما النوع الثالث ، وهو ترشيذ العلاقات القانونية داخل المنشآت والوحدات ، من خلال أسلوب التنظيم البيروقراطي القلم Bureaucratic Organization Form وهو التنظيم الذي أوجده المتغيرات الاقتصادية والسياسية والعلمية ويتواجد في المنشآت الحديثة ، فهو يرى أن هذا التعبير يتفق مع التطور الذي وصلت إليه مختلف الوحدات القائمة في زمانه ، وذلك لأن أي تنظيم يعتبر من وجهة نظره متشابها تماما مع تصميم أي آلة من الآلات ، فإن أي آلة من الآلات تُصنَّم بحيث تقوم بوظيفة معينة ، وكل جزء من الآلة ينبغي أن يؤدي دوره بكفاءة عقلية ، بحيث تكون النتيجة هي أداء الآلة لوظيفتها بقصى درجة من الكفاءة .. كما ويقول بأن للشرعية أو قانونية السلطة ثمار من خلال "نظم من القواعد والإجراءات System of Rules and Procedures" ، هذه القواعد والإجراءات هي التي تُكسيه شرعية ممارسة السلطة في الموقع الذي يتواجد فيه أثناء تلك الفترة المعينة التي يصدر فيها تعليماته ويمارس فيها سلطاته .. هذا النظم من الإجراءات الذي يُطبقه القيادات من خلال المراكز التي تشغلها في مختلف المستويات الإدارية في التنظيم ، هي التي أطلق عليها "ماكس فيبر" كلمة "بيروقراطية Bureaucracy" .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن كلمة "بيروقراطية" قد صارت علما على التعقيدات وعدم الكفاءة .. إلى غير ذلك من المعاني التي تتوارد في أذهان الناس وتثور على ألسنتهم ؟؟؟ غير أننا نوضح أنه وفقاً لتعريف "ماكس فيبر" نفسه .. فإن للتنظيم البيروقراطي يعتبر خير أسلوب فني لإسياب الأعمال بأعلى قدر ممكن من الكفاءة القائمة على التخصص العلمي وتحديد أسلوب هذا الإنجاز بدقة أثناء إسيابه في مراحلها المختلفة بين المروسين والمتابعين والمعاونين .. وعلى الإدارة أن تقوم بدور على جانب كبير من الأهمية في ترشيذ أداء هذا الإنجاز بما يحقق مزيداً من الكفاءة والاستمرار في هذا الاتجاه ، وما لا شك فيه أن هؤلاء الذين يمارسون



سلطاتهم من خلال هذه المواقع يتواجدون في مكاتب مخصصة لهم .. ومن هنا كان تعبيره الذي أطلقه فيما يتعلق بكلمة "بيروقراطية" أي الجالسون على المكاتب.

وبلاحظ عند الإطلاع على بحوث هذا العالم الألماني ، أنه كان يهدف إلى تحقيق نظام على أعلى قدر<sup>(\*)</sup> من الكفاءة **Highly Efficient System** ، في ظل تطبيق البيروقراطية ، موضحاً أن " الإدارة البيروقراطية **bureaucratic management** " توجد في جميع المنظمات للكبيرة.

يقول " ماكس فيبر " في كتابه " البيروقراطية " وإشترك معه فيه بعض زملائه " كانت مصر القديمة بلد تعتمد حضارتها على النيل ، وكانت دولة تعتمد على نظام المركزية الكاملة في الحكم وعلى هيئة موظفين فنيين على درجة كبيرة من التقدم ، ومع أن موظفيها كانوا لا يتقاضون إلا ما يسد الرزق ويسمح بكفالة العرش ، أي أنهم لم يكونوا ينالون أجراً إقتصادياً يستكفأ مع عملهم ، فإن نظام الموظفين في الأسرة الحديثة التي ترجع إلى ١٥٠٠ سنة قبل الميلاد اعتُبر " النموذج التاريخي الذي إتخنته البيروقراطية فيما بعد " .

إن جماهير المجتمع الدولي المعاصر تنظر إلى التطبيق البيروقراطي بمفهومه السئ السائد في مختلف دوائر الأعمال ، وعلى وجه الخصوص الشئون المرتبطة بمصالح الجماهير ، تنظر إليه الجماهير على أنه نوع من التعقيد وتهينة المناخ لصالح فئات مستغلة ، وإن المدير المسئول الذي يسمح بتطبيق مثل هذه الأساليب الفاسدة ، إنما يعيش على جعلهم البشر !!.. تعبيراً عن ما يستببه لهم من تعاسة وشقاء !!.. هذا بالإضافة إلى إتهام الجماهير من يتمسكون بهذا السلوك بتحقيق رفاهية غير مشروعة على حساب المجتمع !!..

إننا نوجه النظر إلى الدراسة التي قام بها الأستاذ " مورو بيرجر " عن البيروقراطية في مصر ، حيث تحدث فيها عن ما استخلصه من آراء نتيجة

\* See H.H. Gerth and C. Wright Mills, From Max Weber : Essays in Sociology, Oxford University Press, Fair Lawn, N.J., 1958, chap. VIII, "Bureaucracy" drawn from Wirtschaft und Gesellschaft, J.C.B. Mohr, Tubingen, Germany, 1925, Chap. 6.

لبحوثه مع ٢٤٦ من موظفي الحكومة المصرية ، ونشر هذه الدراسة عام ١٩٥٧ ، وأبرزت الدراسة الردود على العديد من التساؤلات التي طرحتها ... ومن بين هذه التساؤلات ... ما هي العلاقة إذن بين روح البيروقراطية وشكلها ، وبين اتجاهاتها إزاء الشعب ؟ وهل فئة الموظفين الحكوميين تكون حلقة مغلقة لا ينفذ إليها الرأي العام ؟.. وهل من المحتمل أن نطمح تلك الفئة في التأثير على السياسة ؟.. وفي أن تكون في موقف تستطيع منه أن تقف في سبيلها ؟.

إن بيرجر يرد على هذه التساؤلات قائلًا .. " لقد رأينا أن فئة كبار الموظفين في مصر هي حلقة مغلقة إلى حد كبير ، تسعى إلى حماية ذاتها ، وتبدي اهتماماً ضئيلاً بالسياسة العليا ، وليس لديها القدرة الكافية على التأثير فيها . وأن إصلاح الأوضاع يتطلب مراعاة التنسيق والرقابة .. إلى غير ذلك من العناصر التي أوضحها ، وأوصى بثورة التدريب المستمر ، ومتابعته ، وتنقيمه .. بحيث يتم العمل في الأجهزة البيروقراطية في مصر من خلال إنسياب التعليمات في هذا البناء الهرمي من ممارسة السلطة بأعلى قدر من الفهم لتكلفة المجتمع والكفاءة .

ويرى علماء الإدارة ... " أن الإسهام الرئيسي الذي قدمه ماكس فيبر بالنسبة لدراسة المنظمات ، كان دراسته الخاصة بنظرية السلطة في الهيئات التنظيمية ، وهذه بدورها قادت إلى إجراء دراسات للتعرف على خصائص هذه المنظمات من ناحية علاقات السلطة التي تسود فيها . "

**وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية :**

**Weber's principal contribution to the study of Organizations was his theory of authority structures which led him to characterize organizations in terms of the authority relations within them.**

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أيضاً أنه في جميع الدراسات التي أجراها ماكس فيبر ، كان يهتم اهتماماً بالغاً بالدراسات التي توضح أو تفرق بين :

(١) القوة .. أو القدرة على دفع الناس على الطاعة بغض النظر عن ما تحمل في نفوسهم من رغبة في المقاومة.

Power, the ability to force people to obey, regardless of their resistance.

(٢) السلطة التي تصدر التعليمات ، ويقبل المرؤوسون على طاعتها طواعية وإختياراً.

Authority, where orders are voluntarily, obeyes by those receiving them.

ثم تأكيد على ضرورة نبذ ما لاحظته في دراساته وتحليلاته للمنشآت القائمة وفتنذ ، حيث لاحظ أن هذه المنشآت كانت تعتمد في إختيارها للمديرين على صلة الحسب والنسب ، بمعنى أنها كانت تقصر هذه الوظائف الإدارية على أفراد أسرتها their own dynasties وأن الإختيار كان يعتمد على النسب والقرابة أكثر من إعتياده على الخبرة.

Selection and appointment may be based on kinship rather than expertise.

تشيستر بارنارد Chester I. Barnard ١٨٨٦-١٩٦١



يجمع علماء الإدارة في أمريكا على " أن تشيستر بارنارد قد نشر أكثر الكتب ذيوعا وانتشاراً وتأثيراً في جميع مجالات الإدارة.

The most influential books published in the entire field of management.

وهذه الكتب هي التي تضمنها مؤلفه " وظائف المدير " والذي نشره في عام ١٩٣٨ وقد عاش فترة طويلة من حياته يشغل وظيفة المدير ، ثم رئيس شركة بل للتليفونات Bell Telephone Company منذ عام ١٩٢٧ حتى عام ١٩٤٨.

وقد تأثر برنارد بعالم الإدارة " فيلغرينو باريتو Vilfredo Pareto " وعالم الإدارة " إيلتون مايو Elton Mayo " وغيرهما من زملاء جامعة هارفرد Harvard ، حيث كان يحاضر فيها من آن لآخر .

وهو يوضح في بحوثه أن وظائف المدير واجبة للتطبيق بالنسبة لجميع المنشآت أيا كانت أحجامها أو طبيعة نشاطها ، وأن هذه الوظائف كفيلة بأن تخلق روح التعاون في التنظيمات الرسمية ، وهو من الأوائل الذين بحثوا في " نظم التعاون Cooperative Systems " .

وهما يتعلق بالأسباب والدوافع التي أدت به إلى نشر هذا الكتاب يقول عالمي الإدارة كوتنر ولودونك ما يأتي :

" كتب تشيستر بارنارد في عام ١٩٣٨ بحثاً بعنوان وظائف المدير يعتبره جميع علماء الإدارة أنه من أكثر البحوث شمولاً وتأثيراً .. وقد لُصِّقَ وتولّد لديه من خلال عمله الطويل كمدير للعديد من منشآت الأعمال ، إقطباع قوى من الحاجة الماسة إلى بعض الأسس العلمية لشرح طبيعة وظائف المدير ، والعمل على تحسين قدراته. وقد إعتمد إلى حد كبير على البحوث التي أجراها علماء علم الاجتماع وعلم النفس في كتابة البحث الذي نشرنا إليه ، وهذا البحث تضمن كما ذكر هو في المقدمة ، أن البحث يتضمن في الحقيقة رسالتين قصيرتين ... تبحث الرسالة الأولى في " نظرية التنظيم " ، والرسالة الثانية تبحث في " وظائف المديرين " .

وتعتمد نظرية بارنارد في التنظيم إلى حد بعيد على طريقة علم الاجتماع ، وتتقلد من مبادئ التعاون الجماعي Principles of group cooperation إلى التنظيم الرسمي.

أما فيما يتعلق بوظائف المدير ، فإنها تعتمد على نظريته في التنظيم theory of organization وبالتالي تُركّز تركيزاً كبيراً على الوظائف التي يقوم بها المدير وأهمية الاتصالات communication .

وفيما يتعلق بمفهوم السلطة في الممارسة الإدارية ، يُعرّف بارنارد السلطة بأنها " الصفة التي تلازم الإتصال أو الأمر في التنظيم الرسمي ، وبموجب هذه السلطة تجعل العضو في المنظمة ، أو المساهم يقبل الأمر ،

وذلك لأن سلطة هذا الإيصال هي التي تحكم طبيعة الصل في المنظمة ، ويحدد بموجبها لمن يُصدر إليه الأمر .. ما الذي يُمكنه أن يفعله ؟ وما الذي لا يُمكنه أن يفعله ؟

وبناءً على هذا التعريف فإن السلطة تتناول جانبين :

الجانب الأول : يمثل الناحية الشخصية المتعلقة بقبول الأمر .

الجانب الثاني : يمثل الناحية الموضوعية التي بموجبها يصبح الأمر مقبولاً .

ومن بين آرائه فيما يتعلق بوحدة الهدف ، وفعالية تحقيقه ، يرى أن التنظيم قد يكون فعالاً ، غير أنه ليس من اللازم أن يكون كفأ .

An organization is effective, although not necessarily efficient, when it gains its objective.

وقد وجه في بحثه النظر إلى أهمية التدريب .training

وفيما يتعلق بالقيادة يرى تشيستر بارنارد أن للقيادة لها جانبان :

الجانب الأول : هو التلويق الشخصي في تطبيق الأساليب الفنية للقيادة كما هو الحال إذا ما كان الشخص يتمتع بقدرة جسدية ، علاوة على خبرته ، ومهارته ، ومولكيته للتكنولوجيا المتطورة ، وإدراكه الحسي ، والمعرفة ، وقوة الذاكرة ، والقدرة على التخيل Imagination كل هذه العوامل تُمكنه من القيادة ، ويحظى بإعجاب المرؤوسين وحسن توجيههم .

الجانب الثاني : هو القدرة على حسم الأمور determination ، بالإضافة إلى ما يتحلى به من صفات أخرى كالإصرار persistence ، والجلد والمداومة رغم ما قد يتحمله من مناق endurance ، والشجاعة courage .. إلخ .

وإذا كان المقام هنا لا يسمح بعرض وتحليل العديد من آراء هذا العالم السذي حجاز إعجاب وتقدير جميع علماء الإدارة ، فإننا قبل أن نترك الحديث عنه نعرض رأيه عن وظائف<sup>(٩)</sup> المدير حيث أوضح تشيستير بارنارد في بحثه عن وظائف المدير أن الإدارة تحتوي على بعض خصائص الفن ، وهو في ذلك يقول :

إن مهمة الفن الوصول إلى غياته وأهدافه الأساسية ، وأن يحقق نتائج فعالة ، ويهيئ المواقف المنتجة ، وهذا أمر لا يمكن الوصول إليه دون بذل الجهود المدروسة لتأمين الحصول على هذه الأهداف ، وأن هذه الجهود يجب أن يُسيطر على إدارتها وتنفيذها أولئك الذين يهتمون بالواقع المحسوس والمستقبل معاً.

ويستطرد تشيستير بارنارد في شرحه موضحاً معنى العلوم قائلًا : " إن وظائف العلوم من ناحية أخرى هي شرح الظواهر والوقائع والمواقف الماضية ، وليس غرضها خلق وقائع أو تأثيرات أو مواقف معينة أي تقديم التفسيرات التي نسميها المعرفة ، ولم يكن من أغراض العلوم أن تكون نظاماً تقنياً ، وليس في وسعها أن تكون ".

وفيما يلي ما كتبه في هذا الشأن باللغة الإنجليزية :

**The function of the sciences, on the other hand, is to explain the phenomena, the events, the situations, of the past. Their aim is not to produce specific events, effects, or situations but explanations which we call knowledge. It has not been the aim of science to be a system of technology, and it not be such a system.**

**ماري باركر فوليت (١٨٦٨-١٩٣٣)**

ولسندت العالمية فوليت في يوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية ، في عام ١٨٦٨ وتلقّت تعليمها في جامعة هارفارد ثم جامعة كمبردج ، وكانت تدرس الفلسفة والتاريخ والعلوم السياسية ، وكتبت العديد من البحوث والمقالات التي

<sup>٩</sup> The Functions of the executive. By C.I. Barnard (Cambridge Mass: Harvard University Press, 1938).

تستلحق بمفهوم العلوم السياسية ، والمفهوم الحقيقي للتجارب التي تؤدي إلى الخلق والإبداع والإبتكار وما ينبغي أن تكون عليه الدولة الجديدة ،  
The New State and Creative Experience

في خلال إقامتها في بوسطن ، كانت على جلاب كبير من الهمة والنشاط فيما يتعلق بالعمل الاجتماعي ، وقد أخذت مركز القيادة فيما يتعلق بالقلمة الفصول المسائية ومراكز الترويج للصغار .. كما ولها إهتمام بإيجاد مكاتب للتشغيل بالنسبة للشباب ، ومن هنا إهتمت بدراسة المراكز الصناعية ، وإتصلت بالمديرين .. الأمر الذي أدى بها إلى الإهتمام بالعلوم الإدارية.

كما ولها حظيت بإحترام المسؤولين ككاتبة وعضوة في المجالس التشريعية للأجور Statutory Wages Boards .. وقضت الخمس سنوات الأخيرة من حياتها في مزيد من الدراسة وإلقاء المحاضرات في إنجلترا ، ولحسن الحظ ، فإن مجموع ما كتبه ظهر بعد وفاتها في كتاب بعنوان :  
Dynamic Administration الإدارة الديناميكية

ويرى الباحثون في العلوم الإدارية (\*) أن " ماري باركر فوليت " كانت تؤمن يماً عميقاً بوجود سبب إدارية يصلح تطبيقها في جميع أوجه النشاط الإنساني ، حيث أنها عالمة إتصل نشاطها بالنشاط الاجتماعي ، ووجدت أن المشكلات التي تقابلها يكاد يقابلها أيضاً المديرون في مختلف الوحدات ، سواء كانت إقتصادية أو تجارية أو صناعية أو غير ذلك من أوجه النشاط الإنساني .. كما وجدت أن المديرين يبذلون الجهد الكبير القائم على التجارب المختلفة من أجل حل المشكلات التي تقابلهم .. ومن هنا كان إهتمامها بالإدارة إستناداً إلى أنها الأسلوب الذي يعمل على حل مشكلات القوى الوظيفية التي تعمل معها ، ومن هذا المنطلق فإن الإهتمام بالإدارة قد يساعد أيضاً على حل المشكلات التي تتعلق بالجماعات العريضة في العمل الاجتماعي.

\* نرجو التكرم بالرجوع إلى :

Dynamic Administration : The Collected Papers of Mary Parker Follet. By H.C. Metcalf and L. Urwick (New York Harper & Brothers, 1941).

وقد اهتمت هذه العالمية بوجه عام في مجال الإدارة ، وفي بحوثها مع المديرين بما يأتي :

- (١) ماذا تريدون من الرجال أن يفعلوا ؟
- (٢) كيف تُرشّد وتراقب سلوك الصل وعلاقتهم الإجتماعية ؟

وفي الرد على هذه الأسئلة ، قامت بكثير من البحوث والدراسات التحليلية التي تتعمق فيها في الدوافع الأساسية التي تحكم العلاقات الإنسانية ، وعلى وجه الخصوص في أثر سلوك الفرد في نطاق المجتمع الخاص الذي يعمل فيه.

وتعتبر هذه العالمية من أوائل العلماء الذين اهتموا بالعلوم السيكولوجية واستخدموها لصالح القوى الإستراتيجية .. وهي في هذا الإهتمام كانت تنادي بأنه يقع على الإدارة مهمة كبيرة ، وهي محاولة تفهم المجموعات البشرية التي تعمل معها في مختلف المواقع ، وكيف يمكن التقريب بين هذه المجموعات لكي تهيئ تعلقونها الصالح من أجل تحقيق الهدف النهائي للمشروع ؟ .. والذي يعود تحقيقه بالخير والنفع لمصلحتهم جميعا .. ومن خلال تجاربها العديدة خلصت إلى الأربعة مبادئ الأساسية الآتية :

#### (١) التنسيق من خلال الإتصال المباشر Coordination by direct contact

تري العالمية فوليت أنه ينبغي على جميع الأشخاص المسؤولين أن يقوموا بالاتصالات المباشرة .. وهذه الاتصالات ينبغي أن تتم على الإتجاهين الراسي والافقي .. وأن كليهما يعتبران على جانب كبير من الأهمية لتحقيق التنسيق.

#### (٢) التنسيق في المراحل المبكرة Coordination in the early stages

تري العالمية فوليت أن جميع الأشخاص الذين لهم إتصال برسم السياسات أو إتخاذ القرارات ، ينبغي أن يكون لهم رأي فيما يتعلق بهذه الشؤون في مراحلها المبكرة ، وأنه من الخطأ الكبير رسم السياسات أو إتخاذ القرارات بعيداً عنهم ، بحيث يستشعر هؤلاء أن دورهم هو تنفيذ السياسات أو القرارات التي تصدّر إليهم ، وينبغي أن يفهموا ويتأكدوا أن



إسهامهم يُعتبر في غاية الأهمية ، حيث أنه يرفع من مستوياتهم ويزيد من بواعثهم لتحقيق مزيد من الكفاءة وحسن الإنجاز.

(٣) التنسيق عن طريق العلاقات المتبادلة لجميع العناصر التي يتضمنها الموقف :

Coordination as the "reciprocal relating" of all factors in a situation.

تُرى العالمية أنه ينبغي الإهتمام بجميع العناصر التي يتضمنها موقف من المواقف ، وتفاعل هذه العناصر بعضها مع بعض ، حيث أن هذا التفاعل تخرج منه اتجاهات إذا أخذت في الحسبان يمكن تحقيق التنسيق المناسب.

(٤) التنسيق كعملية مستمرة Coordinating as a continuing process

ينبغي أن يؤخذ في الاعتبار أن عملية التنسيق هي عملية مستمرة ، وأن أي قرار اتخذ في أي لحظة من اللحظات إنما يكون مرتبطاً بالظروف التي لحظت يتخذ هذا القرار .. ومن هنا فبقي ينبغي دائماً ملاحظة الظروف والعوامل المتغيرة حتى يمكن تحقيق التنسيق الذي يتلائم ويتناسب مع هذه التغيرات التي قد تحدث .. كما ونرى العالمية أن السلطة والمسئولية لا ينبغي أن يستند نشاطهما من واقعهما في الهيكل الإداري ، بمعنى ممارستها وفقاً لتسلسل السلطة في المستويات الإدارية التي تتواجد في أي تنظيم ، بل ينبغي ممارستها من واقع الظروف الواقعية المحيطة التي يعمل في إطارها المسئولون .. وبذلك فبقينا تنادي بضرورة الإهتمام "بالجو الواقعي الذي يمارس فيه المسئول نشاطه الوظيفي".

ويهمنا أن نشير إلى أن العالمية "قوليت" كانت تؤمن إيماناً عميقاً بأن الإستراتيجيات في الآراء يمكن أن تؤدي إلى أفضل النتائج بالنسبة لتحقيق أهداف المشروعات ، وأنه لا ينبغي إطلاقاً أن تكون هناك آراء مفروضة على الغير ، بل وينبغي أن نسمح لمختلف الآراء أن تُبْرَز .. ومن خلال هذه الآراء المتباينة يمكن معرفة الاتجاه الأفضل لصالح المشروع.

كما قالت بأنه من خلال هذه الاتجاهات يمكن التعرف على الحقائق واستخلاص ما أطلقت عليه بأنه " قانون الموقف " .

وإذا كنا نشير إلى بعض اتجاهات هذه العالمة في هذا المكان ، فلننا نرجو أن نوضح أن لها العديد من الآراء التي تتعلق بضرورة مراعاة الموضوعية فيما يتعلق باحتياجات الموقف ، وعدم الإستناد إلى أهواء المديرين ورغباتهم ، وكانت تنادي بأنه لا ينبغي على أي فرد أن يُعطي أمراً إلى الشخص الآخر ، بل ينبغي عليهما أن يتفقا سوياً لإتخاذ قراراتهما من الموقف ، وأن المناقشة الموضوعية إذا تمت في إطار من رحابة الصدر والزمالة ، تؤدي إلى أن يُماعد رأي كل شخص رأي الشخص الآخر ، أي يتشاوران مع بعضهما ، وهناك من يؤكد أن الاتجاه الأساسي في فكر " فوليت " هو ما يأتي :

" إن أساس الاتجاه الفكري عند فوليت هو مفهوم المشاركة ، وجوهر ما أسهمت به من أبحاث هو ما اقترحتة .. بأن المهمة الأولى للإدارة في أي مجتمع ديموقراطي ، هي ترتيب الموقف بحيث يكون الأشخاص على استعداد للتعاون مع بعضهم وفقاً لإرادتهم الخاصة " .

وفيما يلي رأيها :

"The basis of Follett's thinking is the concept of partnership. The core of her contribution is the proposition that in a democratic society the primary task of management is so to arrange the situation that people cooperate readily of their own accord".

ولعل من المناسب قبل أن نختم الحديث عن هذه العالمة ، أن نشير إلى أهمية الدور الذي قامت به .. إذ أكدت أهمية معاملة العامل كإنسان له حق الحياة ، ومن ابتكاراتها لتوضيح هذا المعنى قولها : " إن هناك دائماً قادراً .. وهذا القائد له إتباع .. غير أن الجميع يسبرون خلف قائد غير منظور .. هذا القائد هو الهدف المشترك للجميع .. ومن هنا ، فإن أفضل القيادات الإدارية هي التي تستطيع أن توضح للقوى العاملة أهدافها وتقتهم به " .

## فلفريدو باريتو Vilfredo Pareto

كان هذا العالم مهندساً إيطالياً ، وحظي بجوار ذلك بالجنسية الفرنسية ، وكان رائداً في المقييس الاقتصادية ، بعد أن قدم العديد من البحوث التي تتعلق بعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع ، ثم طوَّق الطرق الإحصائية للعلوم الطبيعية في مجال العلوم الاجتماعية ، وتوضَّح لمراجع العلمية أن هذا العالم يكتشف علاقة عميقة تختص بتوزيع الدخل بين الناس في أي بلد من البلدان ، وسمَّى هذه العلاقة "منحنى توزيع الثروة" . وقد خرج من بحوثه ودراساته التي أجراها على عدد كبير من البلدان الغنية والفقيرة ، أنه كلما ازداد غنى الدولة ازداد عدد دافعي الضرائب ممن يتمتعون بـرواتب أعلى مما يحتاجون له للعيش ، وعلى النقيض من ذلك كلما كانت الدولة فقيرة ازداد عدد دافعي الضرائب من الذين يقترب دخلهم من مستوى الكفاف ، وسمَّيت هذه العلاقة بـ " قانون باريتو " .

وقد قدَّم هذا العالم الإيطالي الأصل فيما بين عام ١٨٩٦ وعام ١٩١٧ بحوثاً عديدة تناولت فكر طريقة النظم الاجتماعية في تنظيم وإدارة المشروعات ، الأمر الذي أدَّى بالعديد من العلماء والباحثين أن يطبقوا عليه في مراجعهم بأنه " أبو طريقة النظم الاجتماعية وتطبيقها في التنظيم والإدارة .

" The father of the social systems approach to organization and management " .

والجدير بالتنويه في هذا المقام أن " باريتو " كان يُشَبِّه المجتمع الكبير بأنه مجموعات بشرية مُتَعَدِّة Intricate ، وأن هذه المجموعات تنتشر كالعناقيد cluster ، وأن هذه المجموعات عبارة عن نظم فرعية subsystems وأن هذه النظم الفرعية يعتمد بعضها على بعض .

ويرى علماء الإدارة أن اتجاهات هذا العالم في بحوثه ودراساته تؤكد اهتماماته بالإنسان ، وأسلوب حياته ، وتهيئة المجتمع المليم الذي يعيش فيه ، وأن من بين مقومات المجتمع السليم تحقيق التوازن في توزيع الثروة ، ومن مقتضى ذلك أن تُراعى الدولة العدالة عند فرض الضرائب ، ولا ينبغي للدولة أن تفرض الضرائب على محدودي الدخل ، وعلى وجه الخصوص الذين يقترب دخلهم من مستوى الكفاف ، كوسيلة لتفدية ميزانية الدولة ( اعتماداً على

## الفصل الثاني : السلوك التنظيمي وعلماء العلوم السلوكية

زيادة عددهم ، وقد اعتمد في جميع بحوثه ودراساته على بيانات ضرائب الدخل في الدول التي أجرى فيها هذه البحوث.

وقد يكون من الأهمية في مجال عرض أفكار هذا العالم أن نشير إلى موضوع رسالته التي تقدم بها للحصول على درجة الدكتوراه ، حيث <sup>(١)</sup> أن موضوع هذه الرسالة :

“ الإتجاهات الإجتماعية أو العاطفية ، والأسباب التي تجعل النظام يبحث في تحقيق التوازن ، عندما ينتاب النظام القلق من تأثير هذه الضغوط ” .  
وفيما يلي نص الرسالة باللغة الإنجليزية :

“ The social attitudes, or sentiments, function to cause the system to seek an equilibrium when disturbed by these forces “.

التون مايو Elton Mayo (١٨٨٠-١٩٤٩) والعلاقات الإنسانية :



يرى بعض علماء الإدارة أن إلتون مايو يعتبر ثالث ثلاثة ، كانوا من أبرز من أسهموا في نشأة الإدارة العلمية وتطورها ، وهؤلاء العلماء هم فردريك ونسلو تايلور <sup>(٢)</sup> ، وهنري فايول وإيلتوباتو الذي عاش فيما بين (١٨٨٠-١٩٤٩) ، وفيما يلي نلقي بعض الضوء عنه ، وكذلك الاتجاه المعارض لأرائه.

\* راجع المكونة بالترجوع إلى المراجع الآتية لبحث من كتب على أفكاره .

- 1) Course d'Economie Politique By V. Pareto, Vol. 2 (Lausanne, F. Rouge, 1897).
- 2) Pareto's Methodological Approach to Economics By V J Tarascio (Chapel Hill University of North Carolina Press 1966).

والستون مايو مطّعه في ذلك مثل زميليه ، كان يهتم بالدرجة الأولى بالإدارة من حيث تأثيرها على إنتاجية القوى العاملة ، غير أنّ وجهة نظره كانت تختلف تماماً عن وجهة نظر فريدريك ونسلو تايلور ، وقد ذهب في كتاباته ليس فقط إلى الحد الذي وقف فيه مع منتقدي أساليب تايلور ، بل ذهب إلى أبعد من هذا .. أنه عارض فكرة تايلور الأساسية التي تعتبر أنّ الحافز الاقتصادي هو أهم حوافز الإنتاجية .. لقد اعتبر " الستون مايو " الحافز الاقتصادي عامل غير هام في تحقيق إنتاجية عالية ، إذا قورن بعوامل أخرى .. نفسية وعطفية وحسية .. ولعل السبب في اتجاهه هذا أنّه كان مهتماً بدراسة علم النفس ، وأسلفه في تجاربه العديدة ، وعلى وجه الخصوص كاستناد للبحوث الصناعية Industrial Research في الدراسات العليا بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد ، والذي ظلّ يعمل فيها استاذاً فيما بين عامي ١٩٢٧ ، ١٩٤٧ . وقد كان له تلميذاً كبيراً على تلامذته ومريديه فيما يتعلق بتطور العلوم الاجتماعية ، واستخدامها في التنظيم الإداري ، هذا فضلاً عن ترويجه لضرورة إستخدامها في التطبيق الإداري على أيدي الممارسين من المديرين .. وكثيراً من كتاباته إعتمدت على التجارب الشهيرة التي أجراها في مصانع " هاوثورن " والتي يطلق عليها " تجارب هاوثورن المعروفة Well-known Hawthorne experiments " وقد لوحظ على " الستون مايو " أنّه كان مهتماً أثناء الحرب المعظمي الأولى وما بعدها ، بمشكلة " الكراهية Antipathy " التي كانت سائدة بين الإدارة والعمال في بلدّه الأصليّة " أستراليا " حيث كان يحاضر في جامعة كوينزلاند Queensland University .. وقد أبرزت هذه المحاضرات ظلالاً من أفكاره التي ظهرت فيما بعد وعلى وجه الخصوص في المحاضرات التي كان يلقيها عام ١٩١١ على طلبته هذه الجامعة في موضوع الفلسفة Philosophy .

أما الفارئ لأفكار هذا الرجل في هذه المرحلة ، فإنه يتبين له منها أنّه كان له خط ولضح في ماضيه ، وأنه سار على نفس الخط في مستقبل حياته : فقد أوضحت لنا الكتابات التي أصدرها أنّه كان يؤمن بالجانب المعنوي والنفسي في توحيد المجتمعات .. وكان يعارض الأساليب الفنية لتايلور :

وفيما يلي نورد بعض كلماته المبكرة التي نشرها عام ١٩١٩ تحت عنوان : " الديمقراطية والحرية - مقالة في المنطق الاجتماعي " Democracy and Freedom An Essay in Social Logic

" يؤمن جون ستوارت ميل John Stuart Mill بأن الديمقراطية السليمة لا يمكن أن تتحقق إلا بالمناقشة المنطقية لخواصة العريضة مع الجماهير .. وهذا الشرط من مقتضيات الديمقراطية الحديثة تحذر تطبيقه في استراليا .. وذلك لأن الإقناع المنطقي لا يمكن تحقيقه بسهولة أو سرعة على قاعدة عريضة من الجماهير ينتشر بينها " الجهل Ignorance " . كما ويستطرد قائلاً " أن مظاهر الانتقام بين زعماء هذه الأمة شيء ملحوظ ، هذا على الرغم من الاتجاه السائد في العالم وهو حفز الهمم نحو وحدة الأمة لمقابلة التهديدات التي تنجم عن صراع الطبقات .. وزعمائنا لم يستطيعوا أن يقضوا على هذه الظاهرة " . ومن هذا المنطق فإنه يؤكد على مفهوم جديد يدل على اتجاهه المبكر في أهمية الفرد وأهمية العلوم الاجتماعية .. حينما يقول : " إننا لو استعرضنا وجهة نظر علم الاجتماع ، فإن المجتمع الكبير يتكون من أفراد ينتظمون في مجموعات .. كل مجموعة من هذه المجموعات تقوم بتحقيق وظيفة من الوظائف التي يحتاج إليها المجتمع .. فإن أخفنا هذه الحقيقة في حسبنا ، فإن علم النفس وهو الذي يبحث في طبيعة الإنسان وفي أغواره وفي أعماقه ، هو الأقدر على تعبئة الجهد العلم نحو ما ينبغي أن يكون عليه المجتمع .. وعلى ذلك فإنه ينبغي على الفرد أن يستشعر أن المجتمع في حاجة إلى جهوده ، كما وأن نظريته ينبغي أن تكون أصق وأوسع من أن تقتصر على المجموعة التي ينتظم فيها فقط .. بل إن نظريته ينبغي أن تمتد إلى المجتمع الكبير بأسره .. وأن الفشل أو الإخفاق في تحقيق هذا يجعل من الممكن تفتيت وحدة المجتمع .

ولعمل إنجازاته نحو استخدام علم الاجتماع في الإدارة يتضح أيضاً من تعبيره الذي ورد في هذا المقال .. إذ أنه يقول : " إن زعماء الإتحادات النقابية لم تعد للأسف الشديد في أيدي هؤلاء الذين يستطيعون أن يوجهوا بين مجموع القوى العاملة ، إنما ممثلي هذه النقابات كانوا يعتمدون على البلاغة والفصاحة السطحية " .. ثم يستطرد قائلاً : " أن النظام الاجتماعي يعتمد على المدير القادر وأي إنسان يمارس عملاً إدارياً ، وأن مثل هذا

الإنسان قادر على أن يحقق الكثير لو أن لديه تعليمات واضحة تُمكنه من أن يسيّر في طريق يقضي فيه على رتابة وجفاف الآلية السالدة Dully Mechanical.

كما وتتضح معارضته المبكرة لفرديريك ونسلو تايلور في قوله : " إن نظام تايلور يعتبر متأخراً في تطبيق التقدم بالنسبة لعصر الآلة ، وأنه يكفي أن يُذكر اسمه لكي يحقق نوعاً من الإضطراب في دوائر الأعمال الصناعية في سيدني حيث أن طريقة تايلور تهتم بالدرجة الأولى بالعامل الاقتصادي .. أي أنها تنظر إلى العامل على أنه أداة اقتصادية ، ولعل هذا الإتجاه يعتبر من أهم أخطاء الطريقة لتايلورية .. حيث أنها لا تعتمد على تعاون العمال .. فهم يستشعرون أنهم يعملون وفقاً لتعليمات صادرة إليهم مفروضة عليهم ، ولم يشتركوا هم أنفسهم في صياغة أي أسلوب يعملون وفق تعليماته ."

لعل هذا يعتبر قليلاً من كثير ، لئلا أن نوضحه قبل أن نعرض إلى بعض تجاربه ..

ولعل هذه الأضواء الموجزة القليلة تعطي ضوءاً كثيراً لإتجاهاته الفكرية التي جعلته فيما بعد من أبرز علماء المدرسة الإنسانية.

تجارب التون مايو :

أجرى التون مايو مع فريق من معاونيه من أعضاء هيئة التدريس بجامعة هارفارد ، على رأسهم " فريتز روثلبرجر F.J. Rothlisberger تجارب تتعلق بأهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق إنتاجية عالية ، فيما بين عامي ١٩٢٧ ، ١٩٣٢ في شركة وسترن الكتريك Western Electric في مصنع هاوثورن ، والتي تقع في مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية ، وقد اشتهرت لتجارب التي أجريت بإسمها. وقد توافرت الدراسات التي أجريت على تحقيق آثار الظروف المحيطة بالعمل على إنتاجية العمال ، وتميزت بالتسجيل التفصيلي لكل تجربة.

ومن التجارب التي أجريت ، تجربة آثار الإضاءة على إنتاجية العمل ، فاختير فريقين من العمال يعملان تقريباً في ظروف متشابهة ، من حيث العدد والآلات المستخدمة والأجور إلخ .. وأعتبر الفريق الأول النموذج الذي ثبت

فيه عامل الإضاءة ، ثم تغير الضوء في الفريق الثاني ، بل في بعض الأحيان كان يعلن عن تغيير في الضوء دون أن يحدث أي تغير فيه فعلاً ، وذلك لمعرفة أثر الإيضاح على الإنتاجية .. وتبين من هذه التجربة أثر ارتفاع الروح المعنوية في زيادة الإنتاج.

وأجريت تجربة أخرى تستهدف معرفة أثر الصداقة في الإقبال على العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية ، وذلك عن طريق اختيار ست فتيات بينهن مودة وصداقة ، ومطلب إليهن أن يعملن سوياً في حرية في حجرة ممتلئة عن بقية العاملات ، وأجريت التجربة بحيث يكون هناك من يلاحظهن دون أن يستشعرن ذلك ، ويسجل كل ما يحدث بينهن بالتفصيل.

وقد تبين من هذه التجربة أن جو للصداقة والإسجام يخلق نوعاً من المسؤولية الجماعية التي تحفز إلى العمل ، بل أكثر من هذا تبين أن الرقابة لا تدخل لها إطلاقاً في زيادة الإنتاجية ، بل بالعكس جو الحرية هو الذي ساعد على ذلك.

كما أجريت تجربة أخرى لمعرفة أثر الحافز المادي في ارتفاع الإنتاجية ، وذلك عن طريق منح جميع العاملات أجوراً ثابتة ، بالإضافة إلى عمولة تتناسب مع زيادة الإنتاجية ، واختيرت بعض العاملات للعمل معا في مكان مستقل .. فزادت إنتاجية العاملات المختارات .. وضعفت إنتاجية الأخريات وذلك للشعور النفسي لدى العاملات المختارات بامتيازهن .. إلى غير ذلك من التجارب التي توضح أن سلوك الإدارة يمكن أن يحقق مزيداً من الإنتاج ، كما وأن سلوك الإدارة يمكن أن يؤدي إلى خفض الإنتاج .. وكذلك شعور الجماعة بأنهم ينتمون إلى جماعة يسودها روح الود والإعزاز والصداقة ، بالإضافة إلى العمل ، يؤدي إلى خلق الشعور بالولاء والانتماء إلى الجماعة .. تماماً كفراد الأسرة إذا ما اشتركوا سوياً في عمل معين ، فإن روح الألفة والمصلحة المشتركة التي تربطهم تجعلهم يتقربون على كافة المشكلات والمصاعب.

وقد خرج التون مايو ومعاونوه من تجاربهم بأن العمل ليس عبارة عن أداة طيعة في يد الإدارة تحركة كيفما شاعت .. إنما العامل له شخصيته المستقلة التي تتفاعل مع الجماعة .. تؤثر فيها .. وتنتثر بها .. وأن



الاهتمام بهذه الشخصية يُعتبر أمراً ضرورياً لصالح الإنتاج .. فالعامل الشخصي هو أهم عنصر من عناصر الإنتاج على الإطلاق .. ومن أجل ذلك إهتمت بحوثه بالمشكلات الإنسانية ، وعلى قدر إزالة هذه المشكلات .. يسود في العمل جو من الترابط الإنساني الذي يزيد من الإنتاج.

ولعل هذا يوضح لنا معارضة " لفتون مايو " لأفكار " تايلو " فيما يتعلق بالحافز المادي ، فبينما " تايلور " يضع الحافز المادي في مقدمة العناصر .. نجد لفتون مايو يضع هذا الحافز في الأهمية الثالثة ، حيث أنه يُرشب العوامل التي يتأثر بها العامل لتحقيق إنتاجية مرتفعة على التوالي كما يلي : العامل النفسي ، ثم العضوي ، ثم المادي.

ومن الجدير بالملاحظة أن علماء الإدارة أوضحوا أن من الحقائق التي أثبتتها التجارب العملية أن أهم ما يكتسبه الفرد من المؤثرات الاجتماعية ، كالثقة ، وطريقة التفكير ، والقيم ، والاتجاهات ، وغيرها ، إتقانها على شخصيته ، وتسمى مجموع المؤثرات التي يخضع لها الفرد في بيئة مُعينة بالثقافة ، وأثبتت لتجارب أن العوامل الثقافية ، لو العوامل الاجتماعية تلعب دوراً هاماً لا يمكن إهماله أو الإقلال من شأنه في شخصية الإنسان ، لأن هذه الشخصية هي مُحصلة العادات التي اكتسبها من محيطه الاجتماعي الذي عاش فيه ، وأنها تلعب دورها في تشكيل هذه الصفات بطريقة أو بأخرى.

وقد أوضحت العوامل التي أختبرها ليلتون مايو في تجاربه أن مجال العمل والعلاقات الاجتماعية أصبحت أكثر حرية وكثرة سعادة ، وأدى هذا إلى زيادة الإنتاج ، وعلى سبيل المثال يوضح علماء النفس والإدارة أن العلاقات في التجارب التي أُشرنا إليها سابقاً يُلان أقصى جُهد في الإنتاج ، ليس لأنهم يَحصلون على مكافأة مادية على عملهم ، أو لأن مقدار التعب قد قل ، إلى غير ذلك من العوامل ... ولكن يرى العلماء أن زيادة الإنتاج تحققت لأن الموقف الاجتماعي أدى إلى تعاون كامل في المجموعة لإنجاز العمل كله كوحدة واحدة.

ويرى العلماء بصفة عامة ، أن زيادة الإنتاجية ترجع إلى العديد من العوامل الاجتماعية والتي منها ارتفاع الروح المعنوية ، وعلاقات الزمالة المرغوبة في العمل الجماعي حيث أنها تؤدي إلى الإحساس بالانتماء ،

والإدارة الفعالة ، بمعنى الإدارة التي تتفهم السلوك الإنساني ، وعلى وجه الخصوص السلوك الجماعي.

وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية :

They found, in general, that the improvement in productivity was due to such social factors as morale, satisfactory interrelationships between members of a work group (a sense of belonging), and effective management a kind of management that would understand human behavior, especially group behavior.

إتجاه معارض المدرسة الإنسانية :

أوضحنا من قبل أن حركة العلاقات الإنسانية عارضت حركة الإدارة العلمية ، على أساس أن هذه الحركة لم تهتم بالإنسان .. بل إنها اعتبرت مجرد أداة تستخدم لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة الإنتاجية - أي زيادة الإنتاج الكلي بأقل تكلفة ممكنة .. ومن أجل ذلك رسمت له أسلوب أو نموذج جديد " النموذج القياسي الأمثل لأداء الأعمال " .. ثم بعد ذلك لجأت إلى تدريب العاملين وفقاً لهذا النموذج المرسوم .. واعتبرت الحافز النقدي كما رأينا أهم حافز يدفع للقوى العاملة نحو الإقبال على العمل.

غير أننا أوضحنا أيضاً أن استمرار اليقوت وإتصالها ، أدى إلى معارضة هذا الإتجاه ، أي معارضة إعتبار الحافز النقدي أهم علم لحفز الطاقة الإنتاجية ، ومن هنا برز مفهوم جديد في التفكير الإداري يضع في الإعتبار الأول العلاقات الإنسانية ، ويضع الحافز المادي كأخر عامل من عوامل حفز القوى العاملة نحو زيادة الإنتاج ، وقد أوضحنا أن إتجاه هذه المدرسة إهتم بالدرجة الأولى بالجوانب النفسية والعاطفية والحسية ، وأهمية خلق جو من الولد والصدافقة بين مجموع القوى العاملة .. الأمر الذي يترتب عليه إرتفاع معنويات القوى العاملة ، وهذا بالتالي يؤدي إلى إرتقاء الإنتاجية ، وأوضحنا أن على رأس هذه المدرسة " لئون مايو وفريزر روثزبرجر Elton Mayo & Fritz Rothlisberger .

غير أن تعاليم المدرسة الإنسانية وجدت أيضاً من يعارضها من العلماء الذين أكدوا أن هذه المدرسة قد غالت جداً في تقدير أهمية العوامل النفسية

والعاطفية والحسية والمعنوية وخلق الجو الاجتماعي ، وسيلادة مشاعر الأسرة ، والمواقف الأبوية التي ينبغي أن تكون العنصر الغالب في العلاقات بين الإدارة والقوى العاملة .. كل هذا لا يمكن أن يحقق زيادة الإنتاجية .. بل إنّه إذا كان قد حقق في مراحله الأولى بعض التقدم ، فليس هناك أدنى شك في أنه مع الإستمرار وتأكيد هذه المفاهيم ، سيترتب على ذلك حتماً نوعاً من التراجع .. وعدم الإنضباط .. وبالتالي الإهمال .. ثم التسيّب .. ثم ضعف الطاقة الإنتاجية الكلية .. هذا فضلاً عن أن غياب الإدارة كعنصر قيادي ، وهو كما نعلم على جانب كبير من الأهمية في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي ، ومعالجة مواقف التنظيمات غير الرسمية التي تنشأ داخل التنظيمات الرسمية ، فإن غياب هذا العنصر القيادي يكون له أثر كبير فيما يتعلق بخفض الإنتاجية.

ولعل على رأس المعارضين لمدرسة العلوم الإنسانية " دافيل بل Daviel Bell " الذي يعتقد أن إعطاء عامل الشعور بالانتماء Sense of Belonging الأهمية الأولى في تحقيق الكفاءة الانتاجية أمر على حد قوله بغضب Reprignant .

ودافيل بل ، كان محرراً في مجلة Fortune Magazine ، ثم إنتقل بعد ذلك إلى جامعة كولومبيا بأمريكا ، حيث عمل فيها استاذاً لعلم الاجتماع Sociology وهو في كتاباته يوضح أنه كما في عالم الأرياء يحدث تطور .. فإتسه في عالم الفكر الإداري كذلك .. يحدث تطور نتيجة للبحوث والدراسات المستمرة .. وأطلق على مدرسة العلاقات الإنسانية موضة السنوات الأخيرة The Vogue in Recent Years ، أي رواج وإنتشار الأفكار الإدارية الجديدة ، ثم أخذ يتناول بالنقد والتحليل التجارب التي أجراها " القون مايو " ورفاقه ، وخلص منها في النهاية .. إلى القول " إذا قلنا في الحقيقة أن العامل الأمريكي غير مهتم بالدرجة الأولى بالنفوذ ... فإن هذا يتعارض في الواقع مع المشاعر العميقة التي تعتبر أقوى حافز للنظم الإقتصادي .. لماذا إذن يربط الناس أنفسهم بمثل هذه الظروف المحيطة بالعمل ؟

وفيما يلي تعبيره كما أورده :

To say, in fact, that the American worker is not really or primarily interested in money contradicts, in a deep sense, the very motive power of the economic system. Why else would people submit themselves to such a work environment ?

هيربرت أ. سيمون Herbert A. Simon :

ولد هيربرت سيمون في مطلع القرن العشرين ، وكانت له آراؤه وأفكاره ونظراته الخاصة فيما يتعلق بالبحوث والدراسات الإدارية التي سبقته ، والتي عاصرتها ، ومن هذه البحوث مرجعه " السلوك الإداري Administrative Behavior " الذي ألقى فيه الأضواء على المشاعر التي تستعمل في نفس الفرد كإحدى أعضاء فريق القوى العاملة داخل المنظمة ، وماذا يمكن أن يكسب عليه سلوكه فيما يتعلق بتحقيق أهداف التنظيم الإداري ؟ .. إنه يرى أنه ينبغي البحث عن الأسس أو المعايير التي توجه السلوك الإنساني في التنظيم ، واعتبر هذه الأسس مقدمة Premises تتعلق أساساً بنماذج السلوك الذي يقرر أن أسبابه يظل عليها اللامتنطق ، والأشعور ، والتي تتضمن " عناصر للقيم value elements " و " عناصر الحقيقة factual elements " ، ويرى أنه لا يوجد خط فاصل بينهما ، الأمر الذي يتطلب وجود منهج يمكن من خلاله التمييز بين الهدف والوسيلة .

ويعترف بصعوبة وضع العناصر التي تحتويها قوائم هذه المقدمات ، غير أن هذا لا يمنع من بذل المحاولات من أجل وضعها ، وتوضيح أولويات عناصرها . ومن بين الأمثلة التي ضربها توضيح الفرق بين المهارة والمعرفة ، وغير ذلك من العناصر التي تساعد القوى العاملة على مواجهة المشاكل والمواقف المختلفة .

لذلك أجرى سيمون العديد من البحوث للتعرف على مدى إستجابة القسوى العاملة للرؤساء ، موضحاً الاختلافات النفسية بين الأفراد ، حيث يوجد من بينهم من له " سمات القيادة " ، وآخرون يرضون بـ " التبعية " ، أي أن هناك من يأمر ، وهناك من يأتمر ... هناك من هو متبوع وهناك من هو تابع ... وأن العلاقة التي تسود بينهما تتطلب عنصر " الطاعة " من

التابعين .. فكيف إذن تتحقق الطاعة ؟.. إنه يرى أن سلوك الفرد الذي تتحقق معه الطاعة يرتبط بالعديد من العوامل النفسية ، والتطلعات الشخصية ، أي أن إحساسه الخاص بأن ما يأمله الفرد لنفسه ، ويرى من وجهة نظره أن هذه الآمال يمكن تحقيقها في أي موقع من المواقع التي ينتسب إليها ، ومن أجل هذه الآمال تكون الطاعة عنصر من العناصر التي يقبلها سعيًا وراء تحقيق هذه التطلعات ... كالأمل في الحصول على أجر أعلى .. وفي اعتقاده أن المُرتب يحل أعلى درجة من الأهمية عند الموظفين ، فموجب المرتب يستطيع الموظف إشباع حاجاته الاقتصادية ، وتحديد أوضاعه الاجتماعية ، على أن تتحقق العدالة في تحديده وفقًا للقاعدة التي تقول " تكافؤ المرتب مع الجهد المبذول في العمل Equal pay for equal work " ... وهناك العديد من التطلعات الأخرى كالأمل في الحصول على منصب أرقى .. إلى غير ذلك من التطلعات التي تُنبع إحتياجات الفرد المالية والمعنوية ، على أن يتم التنفيذ في إطار العدالة والمساواة ، بحيث تشعر القوى الوظيفية أن النشاط يتحقق حقًا وصدقًا في إطار القوانين واللوائح والبعد عن المجازاة ، وإحترام حقوق الفرد ، وهو ما يُسميه سيمون " عدالة المعاملة .. أو عدالة اللعبة Fair Play ".

كما تحدث عن القيادة ومدى ما تحظى به من ثقة التابعين ، لأنه يرى أن إستجابة التابعين إما ترجع في كثير من الأحيان إلى ما يحظى به القائد من مكانة وسُمعة طيبة ، ومثل هذه الحالة يُطلق عليها سيمون " سلطة الثقة " .. أي أن قبول التابعين نابع من رصيد الكفاءة والخبرة التي لدى القائد ، بالإضافة إلى الممارسة التي تؤكد حسن العلاقات بين القائد والمرؤوس ، كل هذا يدفع المرؤوس إلى حسن الإستماع إلى القائد وإستحسان أرائه ، أي أن شخصية القائد لها قدرة تأثيرية على التابعين من حيث الإستجابة إلى أرائه ، يُسميها سيمون في بحوثه " سلطة الآراء " .. في إطار " التدرج الهرمي للسلطة Hierarchy of authority " .. ومن هذا المفهوم يمكن التعرف على بناء السلطة من خلال المواقع الرئاسية في الهيكل التنظيمي والإداري للمنظمات ، أي تسلسل الوظائف الرئاسية في إطار حالة التدرج الهرمي Status of hierarchy أو " الترتيب الوظيفي للنظام " Rank of system .

ويُوجه " سيمون " النظر إلى ضرورة التعرف على طبيعة الوظائف التي يتضمنها الهيكل التنظيمي ، لأنه توجد وظائف رئاسية إدارية لها سلطة

إصدار القرارات ، ووظائف أخرى شخصية ، أو مهنية أو إستراتيجية .. إلخ .. مبهيناً أن التعريف بهذا الوضع يؤدي إلى الفهم الصحيح لتحديد الأهداف وتوزيعها وتقسيم العمل وتحديد وحسن اختيار العاملين ، ويدخل في ذلك التعرف على الظروف والأوضاع المختلفة التي شكلت إطار الفرد قبل أن يصبح عضواً في التنظيم ، حيث أن هذه الظروف لها تأثيرها ومنعولها ، وأثارها على سلوك الفرد داخل التنظيم بعد أن أصبح عضواً فيه ، ويستند أن " الكفاية أفضل معيار لتحديد إطار السلوك الإنساني " .

ويرى سيمون أنه من أجل إنجاز العمل ينبغي التفويض ، قد يلجأ إلى تجزئة هذا التفويض بلقدر الذي يراه مناسباً لإنجاز العمل بالأسلوب الأفضل الذي يستقر عليه رليه في هذا الشأن.

وبما أن تسلسل السلطات له دور هام في إنجاز الأعمال وتحقيق أهداف المشروعات ، فينبغي أن يكون هناك ثوقاً بأن تفويض السلطة للعديد من المرؤوسين قد يؤدي إلى وجود اختلافات ، فإذا كان الأمر كذلك ، فإنه في حالة وجود أمران متعارضان فإنه ينبغي وجود سلطة أمرة واحدة يطيعها التابعون ، تكون حكماً في هذه الاختلافات لكي تحسم الأمر ، وتفضي على الاحتكاكات والمنازعات.

### **وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية :**

**In case two authoritative commands conflict, there should be a single determinate person whom the subordinate is expected to obey.**

وهذا يتحقق كما يرى سيمون عن طريق أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأمر ... وأنه ينبغي على القائد أن يقود تابعيه في الاتجاه الصحيح الذي يتحقق معه الهدف المقرر ، وله في ذلك رأى ، حيث يقول عن دور القيادة وقدرتها التأثيرية على المعاملين "... أن القائد ينبغي أن يبذل الجهد إلى آخر رمق في حياته ، مثله مثل قائد السفينة .. إنه يبذل الجهد من أجل إنقاذ السفينة ، ويظل يبذل الجهد عليها إلى أن يغرق معها " ... ونص كلماته تقول :

" إن قائد السفينة يغرق معها .. لأنه قبل أن يقوم بالأنوار التي تدخل في مسئوليات القائد ... وهذا ما يفعله قادة السفن في ثقافة مجتمعنا ."

وفيما يلي كلماته باللغة الإنجليزية :

" The captain goes down with his ship because he has accepted the role of captain .. and that is what captains do in our culture".

ومن رأي سيمون أن سلسلة الرؤساء في التنظيم الإداري إن هم إلا وسطاء Mediators عليهم أن يتدخلوا في حالة وجود أي إختلافات أو إحتكاكات أو منازعات تتعلق بتحقيق الأهداف أو الوسائل التي تتبع لتحقيق هذه الأهداف ، على أن يرتبط كل ذلك في إطار المنهج الذي يقترحه فيما يتعلق بـ "فن تحقيق الوظيفة الإدارية" وينطلب هذا الفن حسن إتخاذ القرار وفقا للظروف والمواقف والأوضاع المناسبة ، حيث أنه يرى أن عملية صنع القرارات هي قلب الإدارة ، وأهم مظهر على الإطلاق في السلوك التنظيمي ، وأنها تتسم بما يتحلى به الإنسان من خصائص ، وأن عملية إتخاذ القرار عملية عقلية تعتمد على أساس من المنطق والمعتقودية ، وأن الرشد في إتخاذ القرارات مسألة نسبية ، تحكمها مجموعة القيم ومجموعة السلوك الإنساني ، وإتجاهات هذا الملوك ، ومن هذا المنطق " لا ينبغي إفتراض أن من يتخون للقرار على دراية تامة بمجموعة النتائج التي ستعقب كل حل ."

" Considering the whole complex of consequences that would follow on each choice".

وكان يرى أن القواعد المستخدمة لاختيار البدائل قد لا تتضمن جميع العناصر التي يقتضيها الموقف.

The criteria used in selecting alternatives may not include all the factors that bear on the situation.

كما يركز سيمون على دور التنظيم في الإسهام في تهيئة المناخ النفسي للمُريح والظروف التي يمكن من حسن أداء العمل والذي أسماه سيمون "

محيط العطاء " خاصة وأن التنظيم يُخطط للمستقبل ، وأن القرارات التي تُصنع في " الحاضر " تعتبر أساساً للمستقبل " ... وهناك احتمال أن يوجد من بين الأفراد من لا يرضى عن هذه القرارات ويعمل على مقاومتها ، وهذه المقاومة نابعة في الغالب من العوامل النفسية التي تعتمل في نفوس هؤلاء الأفراد ، وقد يكونون ممن يترددون في الإستجابة لكل جديد ، أو للتغيير .

وقد يكون من الجدير بالذكر في هذا المقام أن سيمون كانت له وجهات نظره المعارضة لكثير من الكتاب السابقين وعلى وجه الخصوص الكتاب الذين وضعوا مبادئ إدارية ، إنه يعارض هذا الإتجاه ، ويرى أن " للمبادئ التقليدية ليست أكثر من أمثال .

**Classical principles was that they were no more than proverbs.**

لذلك فإن سيمون يرى أنه لا ينبغي الإستناد إلى هذه للمبادئ التي يُطلق عليها أمثال في تأصيل التنظيم الإداري ، وعلى سبيل المثال مثلاً فإنه يقول أن وحدة الأمر تتعارض مع مبدأ التخصص .

**Unity of command conflicts with the principle of specialization.**

ولذلك يُقرر في أحد مراجعه التي كتبها مع بعض زملائه ، أن أراء علماء الإدارة الكلاسيكيين تمثل فقط جزءاً صغيراً من نظرية التنظيم فيما يتعلق بالسلوك التنظيمي<sup>(١)</sup> .

Simon, Herbert, and James G. March. Organizations. With the collaboration of Harold Guetzkow.

أريد من معرفة أفكار هذا العالم يمكن الرجوع إلى المراجع الآتية :

Slimon, Herbert. A. Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes In Administrative Organizations. (Macmillan. "Second edition", with new introduction by Simon New York, 1957).

Simon, Herbert. Models of Man. Wiley, New York, 1957.

Simon, Herbert. The New Science of Management Decision. (Harper, New York, 1960).

Simon, Herbert, A. and Claracc, Ridley. Measuring Municipal Activities. International City Managers Association, Chicago, 1938 (=)



كلمة لأيد منها :

ولعل هذه الثورة والثروة الفكرية التي إستعرضناها توضح لنا أن الفكر الإنساني لا يهدأ من حيث الحوار العلمي الديمقراطي الذي يستهدف تطوير المجتمعات الإنسانية على أسس علمية ، تستهدف صالح الإنتاج والإنسان.

وإننا إذا كنا قد أوضحنا بعض الجهود الفكرية في معرض عرضنا لبعض الأسماء التي أسهمت في تأصيل العلم الإداري وتطوره .. فإن المراجع العلمية مليئة بالكثير من النماذج .. بحيث يستشعر القارئ أن ما سقتناه هنا .. هو القليل .. الأقل .. من القفيض والنبع الكثير .. والقرير الذي تحفل به المكتبات العلمية . الأمر الذي نعتذر معه عن عدم إتساع المقام هنا لذكره .. تاركين للمهتمين بالدراسات الإدارية شرف السعي نحو مزيد من المعرفة والإطلاع.

(=)

- Simon, Herbert, Donald, W., Smithburg, and Victor, A. Thompson, Public Administration, Knopf, New York, 1970.
- Simon, Herbert, Harold. Guetzkow, George Kozmetsky, and Gordon, Tyndall, Centralization vs. Decentralization In Organizing the Controller's Department, Controllership Foundation, New York, 1954.
- Simon, Herbert A. " Staff and Management Controls. Annals of the (American Academy, March 1954).
- Simon, Herbert A. and Others " Observation of abusiness Decision, (The Journal of Business, October 1956).
- Simon, Herbert A. and Others " Administrative Behavior (New York : The Macmillan Company 1949)



من الأهمية بمكان مواكبة التطورات المعاصرة في مجال جودة الأداء ، وتبنى طرق للتدريب وتنمية المهارات وتشكيل السلوكيات Behavior Modeling ، وتعريف مفهوم البحوث السلوكية لاتخاذ القرارات ، وحسن إعداد القيادات الإدارية التي تتمتع بقيم العدالة والأخلاق ، وأعلى أحد تجارب " هوثرن Houthrone " الشهيرة لإختبارات الإنتاجية.



## الخلاصة

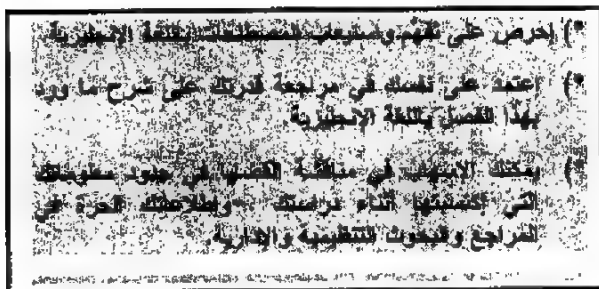
شهد المجتمع العالمي في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية الكثير من الشركات المرموقة والعالية الشهرة ، والمشهود لها بجودة إنتاجها وحسن خدماتها ، ثم فوجئ هذا العالم بأن هذه الشركات واجهت مواقف جديدة وأخذت طريقها إلى الإنهيار!!...؟؟ وترتب على ذلك نتائج مؤسفة ، منها مثلاً أن قطاعات كبيرة من القوى العاملة فقدت وظائفها نتيجة لتوقف هذه الشركات ، الأمر الذي فرض على المديرين ودوائر الأعمال ، والجامعات ، والعلماء المتخصصين القيام بالبحوث والدراسات للكشف عن أسباب هذه المشكلات وأسباب هذا الإنهيار ، والأساليب العلمية لحلها.

ثم توالى بعد ذلك انهيارات للعديد من المنظمات ، الأمر الذي دفع العلماء ذوي التخصصات المختلفة ، ومراكز الفكر الإداري المتعددة ، أن تقوم بإجراء البحوث التي تسهم في معالجة الموقف ، وكان من بين من أسهم في معالجة هذا الموقف " علماء المدرسة الاجتماعية " الذين بحثوا في مجالات سلوك الأفراد والجماعات وأثرها على الإنتاج ، وكانت جهود هؤلاء العلماء المبكرة قد بدلت منذ أواخر القرن التاسع عشر ، ثم تواصلت هذه الجهود بعد ذلك ، على يد علماء آخرين مثل العالم الألماني " هيجو مونستربرج ، والعالم ماكس فيبر ، وتشيستر بيرنارد ، وماري باركر فوليت والعالم الإيطالي فلريدو باريتو ، وغيرهم من الذين واصلوا للبحوث والدراسات كالعالم إيتون مايو الذي أجرى مع فريق من معاونيه من أعضاء هيئة التدريس بجامعة هارفارد ، وعلى رأسهم فريتز روثلز برجر ، حيث قاموا بإجراء بحوث وتجارب فيما يتعلق بتأثير الإدارة على إنتاجية القوى العاملة ، وواصل علماء مدرسة

العلوم السلوكية ، وكان في مقدمتهم في مطلع القرن العشرين العالم هيربرت أ. ميمون الذي أصدر مرجعاً بعنوان " السلوك الإداري " والذي يرى فيه أنه ينبغي البحث عن الأسس أو المعايير التي توجه السلوك الإنساني داخل المنظمات.

وقد تنوعت بحوث هؤلاء العلماء ، حيث ركز بعضهم على الأفراد ، وبعضهم على الجماعات ، وبعضهم على التحليل المتعدد المستويات الذي عُرف فيما بعد في الستينات والسبعينات بالسلوك التنظيمي ، ونُظر إليه كتطبيق متعدد الجوانب لمعارف العلوم السلوكية .. وتبين أن السلوك التنظيمي كمجال من مجالات البحث يعتمد بشكل أساسي على العلوم والنظريات ، واستنباط ما يرويه الأفضل للنهوض بسلوكيات الإنسان على مستوى الفرد والجماعة في عملهم من أجل الإرتفاع بمستوى الإنتاجية مع تحقيق الرضاء الوظيفي والبيئة الملائمة.

## تنبیه



## قضايا للمناقشة

١) " تتوَعَّت بحوث علماء العلوم السلوكية لتشكيل ما عُرف فيما بعد بالسلوك التنظيمي :

عُلّق على العبارة السابقة ، موضعاً لماذا بحث علماء العلوم السلوكية فيما أطلقوا عليه " السلوك التنظيمي Organizational Behavior " ؟ .. ومتى بدأت هذه البحوث ؟ .. إذكر أسماء بعض هؤلاء العلماء وأبرز إسهاماتهم .

٢) تناول بالشرح والتعليق مفهوم " القيم التنظيمية Organizational values " .. وما هي آثارها على المديرين والمنظمة ؟ ..

٣) أطلق بعض علماء الإدارة على " هوجومستربرج Hugo Mansterberg " أنه أول رائد لعلم النفس الصناعي .. أذكر : لماذا أطلقوا عليه هذا الوصف ؟ .. وما هي أبرز مؤلفاته ؟ .. وما هو هدف أبحاثه التي كان يرغب في الوصول إليها ؟ .

(٤) لكتب موضعاً المفاهيم الآتية :

(\*) تطور المنهج الاجتماعي في علم الإدارة.  
(\*) ما هو الأسلوب الذي اقترحه " ماكس فيبر Max Weber " لإكساب شرعية ممارسة السلطة ؟ .. وما هي أنواع السلطة من وجهة نظره ؟ .. وما هي الفروق التي لأواع السلطة التي ذكرها.

(٥) " يجمع علماء الإدارة في أمريكا أن العالم " تشيستر برنارد Chester Barnard " من بين أبرز علماء الإدارة وأكثرهم تأثيراً فيما كتبه في جميع مجالات الإدارة ."

علق على العبارة السابقة ، ثم وضّح ما هي أشهر الكتب التي ألفها ؟ .. وما هي أبرز الآراء التي وردت فيها ؟ ... وما هي الإسهامات التي نفع على الإدارة من وجهة نظرها .. وما هي المبادئ الأساسية التي توصلت إليها الإدارة من خلال تجاربها ؟

(٦) في إطار دراستك لعلماء العلوم السلوكية ، بشرح مَطلَباً .. لماذا أطلق العلماء على العالم " ألفريدو باريتو Vilfredo Pareto " أنه " أبو طريقة التنظيم الاجتماعية وتطبيقها في التنظيم والإدارة " ؟ .

(٧) " يرى علماء الإدارة أن " إلتون مايو Elton Mayo " كان له تأثير كبير على تلامذته ومريديه فيما يتعلق بتطور العلوم الاجتماعية واستخدامها في التعليم الإداري ."

علق على العبارة السابقة موضعاً :

(أ) ما هي اتجاهات " إلتون مايو " فيما يتعلق باستخدام علم الاجتماع في الإدارة ؟

(ب) ما هي أشهر تجارب إلتون مايو في مصنع " هاثورن Hawthorne " .. وما هي آراؤه فيما يتعلق بمشكلة " الكراهية Antipathy " ؟

(٨) تناول بالشرح والتعليق بعض تجارب " هيربرت أ. سيمون Herbert A. Simon " فيما يتعلق بمدى إستجابة القوى العاملة للرقاء ؟ .. وعن قيادة .. ومدى ما تحظى به القيادة من ثقة التابعين ؟ ..

الفصل الثالث  
نظريات الدوافع  
والسلوك التنظيمي





### تقديم لمفهوم الدوافع :

من الحقائق التي نؤمن بها جميعاً أن الإنسان هو أساس الحياة على هذا الكوكب الصغير ، والذي أصبح بحكم التطور الحضاري والتكنولوجيا قرية صغيرة ، على الرغم من وجوه الاختلاف بين العديد من الدول التي تعيش فيه من حيث القيم والتقاليد وقواعد السلوك وترتيب العلاقات بين الأفراد وفئات المجتمع ، بل ونظرة كل إنسان إلى نفسه .. وهذه الفروقات ترجع أساساً إلى ما أحاط ويحيط بكل دولة من مؤثرات وظروف طبيعية وجغرافية وتاريخية وفكرية ودينية واجتماعية .. إلى غير ذلك من الفروقات ، وهي ظروف ومؤثرات تختلف فيما بينها من حيث الأهمية ، وقد تتطور إلى مرحلة جديدة تحت تغير تلك الظروف .

ومن الحقائق التي نؤمن بها أيضاً تأثير العلم الذي يتقدم في بعض الأمم على الأمم الأخرى بحيث تقوم بعضها بدور " المعطي " ، بينما تقتصر مهمة البعض الآخر على دور " المتلقي " أحياناً في الإعتبار دورة الحضارة منذ فجر التاريخ ، فلا يسير تيار ابتغال الحضارة في اتجاه واحد .. بل عادة يتم هنا تبادل ولو غير متكافئ بين مختلف الأطراف .. وظاهرة التبادل هذه نجدها في ميدان العلم على هذا النحو كما نجدها في غيرها من الميادين .

وإذا كان من بين الحقائق التي نشعر بها جميعاً ونحسها تلك الحقيقة التي نقول " إن من لا يملك قوته يومه لا يملك إرثه " ... وأنه " لا توجد صدقات دائمة .. ولا عداوات دائمة .. إنما توجد مصالح ومنافع دائمة " .. كل هذا دفع للقيادات الواعية المسنولة أن تنادي بالإنتاج .. وزيادة الإنتاج .. وجودة الإنتاج .. والعمل على تغيير الأوضاع وذلك بتنقيتها مما علق بها من أمور يُعتقد فسادها وتسببها في عجز الأمة عن التقدم والرفق .

### لماذا نظريات للدوافع : Why Motivation Theories

إن من بين الأمور التي تدور على ألسنة الناس في العديد من المجتمعات .. ما هذا الذي يحدث ؟.. لماذا يتصرف الناس كما يتصرفون ؟.. ما هي الأسباب والدوافع التي جعلت الناس يتغيرون ؟..

ولماذا تتغير مشاعر الناس من حال إلى حال ؟.. هل أصبح الناس مقيسون ؟.. هل حقاً لا توجد صداقات دائمة ، أو عدوات دائمة ، إنما توجد مصالح ومنافع متبادلة ؟.. ولماذا أصبح للكثير من الناس يتطلعون إلى ما هو فوق إمكانياتهم وقدراتهم ؟.. ألا يوجد سبيل لتصحيح الأوضاع ؟.. أين أهل الفكر والرأي في هذا الواقع الذي نعيش فيه ؟.. إذا كانت المجتمعات تعرف أن سبيلها إلى البقاء هو الإنتاج .. فما هو السبيل لتحقيق الإنتاجية ؟.. وهل الإنتاجية كم .. لو كيف ؟.. إلى غير ذلك من التساؤلات التي تعمل في ضمير كل إنسان مسئول ، ويبحث ويدرس لكي يتعرف على طريق الإصلاح المنشود.

والحقيقة أن هذه التساؤلات لم تكن في يوم من الأيام غائبة عن أذهان وعقول العلماء ، والمراجع العلمية حافلة ببحوثهم وأرائهم ونظرياتهم ، وقد بذل هؤلاء العلماء أقصى جهودهم العلمية ، سواء كانوا من علماء الإدارة أو النفس أو الاجتماع أو علوم الإنسان أو علم الاقتصاد أو علم السياسة أو غيرهم من العلماء والباحثين .. إن الطريق الصحيح يبدأ من التعرف على الأسباب والدوافع .. وهذا يتطلب فهم الناس .. وفهم الناس يتطلب التعرف على واقعهم الذي يعيشون فيه .. وهناك إجماع من العلماء على أن من بين الأسباب التي تقف عائقاً أمام حسن إدارة الناس هو في عدم الفهم الحقيقي للظروف والأسباب والدوافع التي تحكم سلوكهم وتصرفهم .. وبالفهم يحول العلماء استنباط الآراء والأفكار والنظريات لضبط سلوك الناس وتحقيق الأهداف الإنتاجية.

### فهم شخصية الفرد :

ولذلك .. لا ينبغي لأي مدير أن يتغاضى عن التعرف على شخصية الفرد ، أو إعتبار شخصية الفرد عامل غير هام ، ويقر بسهولة أن هذه الشخصية تم إعدادها خارج المنظمة ، إن سلوك أي موظف لا يمكن فهمه دون أن تأخذ في الاعتبار مفهوم الشخصية.

No manager should conclude that personality is an unimportant factor in workplace behavior simply because it is formed outside the organization. The

behavior of an employee cannot be understood without considering the concept of personality.

### الاختلافات الفردية والدوافع :

يرى علماء الإدارة أنه نظراً للاختلافات الفردية ، فإن هناك صعوبة في تحديد الدوافع بالنسبة للعاملين جميعاً ، وذلك نظراً لتنوع أهداف ومهام العمل في عالم يتسم بسرعة المتغيرات ، وعلى هذا الأساس فإن إختيار الحوافز المناسبة لتحريك دوافع القوى العاملة في الإطار الذي يحقق أهدافهم وأهداف المنظمات التي ينتمون إليها يحتاج إلى دراسات عديدة ، وذلك لأنه ينبغي أن يتوافر في هذه الأبحاث أن تحقق العدالة ، وأن توجد دلائل تنظيمية واضحة ومفهومة للجميع بالنسبة لما تتضمنه هذه الدلائل من سياسات وإجراءات وقواعد توضح إرتباط الحوافز والدوافع المقررة بأداء القوى العاملة ومستوى جودة إنتاجها ، وإرتباطها برسالة وأهداف المنظمة ، وأهداف العاملين ، أو أن تكون هذه الدوافع والحوافز المقررة بعيدة تماماً عن التوازن الشخصية أو الوساطات والمصوبيات ، خاصة وأن هناك إجماع من العلماء على أن الدوافع والحوافز تعتبر من بين أهم القوى المحركة للإنسان ، ولها دورها في إشباع حاجات الإنسان بالإضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

وتعتبر الدوافع Motivation من بين خصائص السلوك الإنساني ، ويرى علماء مدرسة الدوافع أنها القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق بين تصرفات الفرد وسلوكه أثناء إستجابته مع المواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به ، وتتمثل الدوافع في رغبات الإنسان وحاجاته وتوقعاته ونواياه التي يسعى لإشباعها ، أما الحوافز Incentive ، فإنها الإمكانيات المتاحة في بيئة العمل والتي يمكنه إستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين ، وقد تكون هذه الحوافز مادية أو معنوية.

وتتطلب مدرسة الدوافع إلى عملية إستخدامها ، على أساس أنها عملية أساسية ، وأنها عملية تتفاعل فيها عوامل رئيسية متداخلة : الحاجات والتوقعات ، والسلوك والأداء ، وأهداف وأشكال يتم النظر فيها وصولاً

إلى إستبعاد التوتر قدر الإمكان وإعادة التوازن النفسي ، وفي نفس الوقت تحديد مسار المنظمات بالأسلوب الذي يحقق أهدافها ، وبذلك تتحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين .

أي أنه ينبغي إشباع حاجات القوى العاملة وتوقعاتها وطموحاتها وأهدافها من خلال عملهم الوظيفي ، وفي نفس الوقت يكون هذا الإشباع في الاتجاه الذي يتواءم مع أهداف المنظمة ، وبذلك يتحقق الحسنيين ..  
حسن رضا القوى العاملة ، وحسن الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة .

ويرى علماء السلوك التنظيمي أن النموذج الذي يحقق الأهداف السابق الإشارة إليها يسير كما يلي :

- ( \* ) الشعور بالحاجة وما يسببه من توتر .
- ( \* ) السعي نحو البحث عن الوسيلة التي تقضي بها عن هذا التوتر .
- ( \* ) التجاح في إشباع حاجة العامل وتحليل أسلوب العمل بما يحقق الإنجاز .
- ( \* ) التقويم المستمر لأسلوب الأداء .
- ( \* ) يقتصر تقويم الأداء بالحوافز الإيجابية لأطوار النمو المزيج القوى العاملة والمنظمة .
- ( \* ) التلذذ من سيادة مفهوم الرضا الوظيفي<sup>(2)</sup> Job Satisfaction

وفي سبيل المشاركة في إحداث التغيير نحو الأفضل ، تقدم في إيجاز فكر بعض العلماء الذين بحثوا في أهمية العمل في تطوير الحياة وتوفير الإنتاج ، وفي إعادة بناء المنظمات على أساس قوي متين تسود فيه عوامل الرضا للنفس وتحقيق أهداف المنظمات .. لما عن مدى الأثر الذي

\* وحده ففكرم يفرحوا إل :

- Szilagyi, A and Wallace, M. Organizational Behavior and Performance, good year Publishing Company Inc. Santa Monica, California, 1980
- Herzberg, F. " One more time : How Do you Motivate Your Employees, Business Review, Lanyory, 1988.

تتركه مثل هذه الأفكار ، فإنه يختلف حسب الظروف ، وكثيراً ما يصعب التنبؤ به مقدماً .. فقد تجد بعض المنظمات طريقها إلى الإصلاح ، وذلك إذا ما دعيتها القيادات الإدارية المسئولة واستجابت لها القوى الوظيفية وأصنعت تنفيذها في إطار من المبادلات العلمية والتدريبية والثقافية .. إلخ .. فضلاً عن التفاعل من الناحية التنظيمية والإدارية بين مختلف الإدارات والأقسام التي يتضمنها الهيكل التنظيمي للمنظمة ، والملاءمة بين ظروف المنظمة وظروف المجتمع الذي تحقق نشاطها فيه ، بالإضافة إلى العمل المستمر من أجل حل المشكلات ، وبذلك تسهم المنظمات في تدعيم كيانها الاجتماعي والثقافي ، خاصة وأن عالمنا المعاصر يعاني كثيراً من المخاطر التي تستهدفه ، كآخطار الفقر والبطالة والفروق الشاسعة بين الغالبين المتقدم والمتخلف ، وتزايد الأسلحة المدمرة ، وتفاقم المشكلات السياسية ، فضلاً عن إنتشار روح الاستهتار بالقيم والمثل وتزايد الشعور لدى الأفراد بالشك وعدم الاستقرار .

### Some Major Forces Influencing Personality

بعض الضغوط الرئيسية ذات التأثير على الشخصية

#### Cultural Forces

ضغوط ثقافية



Hereditary forces →  
ضغوط وراثية

The Individual's  
Personality  
شخصية الفرد

← Social Class and other  
group membership forces  
ضغوط الفئات وأعضاء الجماعات



Family Relationship Forces  
ضغوط العلاقات العائلية

ويرى علماء الإدارة أن شخصية الفرد تتأثر بالعديد من الخصائص والميول ، والمزاجات التي إكتسبت دلالتها وأهميتها من العوامل الوراثية والاجتماعية والثقافية بالإضافة إلى الظروف المحيطة.

An individual's personality is a relatively stable set of characteristics, tendencies, and temperaments that have been significantly formed by inheritance and by social, cultural, and environmental factors.

ولعل المعانسي السابقة هي التي أدت إلى العديد من البحوث التي توصلت إلى العديد من النظريات ، التي نعرض فيما يلي بعضها على سبيل المثال ، وجميع هؤلاء العلماء تعمقوا في بحوثهم ودراساتهم داخل المنظمات .. وجميعهم بحثوا في : لماذا يتصرف الناس كما يتصرفون في المنظمات ؟..

Why people behave the way they do in organizations?

وجميع هؤلاء العلماء كانوا ومازالوا يبحثون في .. ما الذي تستطيع أن تقدمه حركة العلاقات الإنسانية من نظريات السلوك التنظيمي لتنمية المنظمات؟..

How did the Human Relations Movement Contribute to the Development of Organizational Behavior Theory?

لقد أوردنا في مرجعنا \* الإدارة بين النظرية والتطبيق \*<sup>(١)</sup> والتطبيق " أنه يمكن أن نعبر عن العلاقة بين الأداء والقدرة والدوافع في المعادلة الآتية :

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدوافع}$$

<sup>(١)</sup> رجاء التكرم بالرجوع إلى مرجعنا \* الإدارة بين النظرية والتطبيق \* ، الناشر : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦ ، صفحة ١٧٢ وما بعدها.

وطبقاً لهذه المعادلة ، فإن الأداء تكون قيمته تساوي صفراً إذا غابت القدرة أو غابت الدوافع.

وطالما أننا إذا أردنا الحصول على العامل الماهر وعرفنا أن ذلك لا يتوقف على تدريبه بقدر ما يتوقف على استعداداته ، فطبقاً لذلك فإن الاختيار الصحيح يكون له دون شك أعظم الأثر في زيادة الإنتاج.  
" Proper selection alone would increase production "

وحتى نكون على بينة من فهم هذه المصطلحات - نوضح الآتي :

إصطلاح القدرة Ability يشير إلى إمكانيات الشخص في الأداء بينما إصطلاح الأداء Performance يشير إلى ما يفعله الشخص تحت الظروف التي يعمل فيها ، أما كيف يعمل الشخص في وظيفته ؟ فإن هذا يتوقف على قدرته ، وعلى رغبته Willingness أو دوافعه Motivation.

ولعل هذه المعادلة تضع على عاتق للمستويات المسئولة عن إدارة الأفراد عينا كبيرا فيما يتعلق بحسن اختيار القوى الوظيفية .. فمما لا شك فيه ، أنه ينبغي على إدارة الأفراد أن تبتذل أقصى ما لديها من إمكانيات من أجل التعرف على كل ما يحيط بالأفراد الذين يرشحون للعمل في المنظمة .. ما هي ظروف حياتهم .. وما هي أبرز السمات التي يتصفون بها ؟ .. ما هي اتجاهاتهم في الحياة ؟ .. ما هي الأسباب والدوافع التي تحفزهم على السير في الاتجاهات التي يفضلونها ؟ .. ما هي الظروف التي نشأوا فيها ؟ ما هو أثر الظروف البيئية التي نشأوا فيها على شخصياتهم ؟ .. هل هناك تعارض بين الظروف البيئية الحالية التي تحيط بحياتهم ، والظروف البيئية للعمل الذي سيقومون به ؟ .. هل لدى المرشح الملكات والقدرات التي تجعله قادراً على العمل ؟ .. وهل لديه في نفس الوقت الرغبة والاستعداد والقدرة على العمل مع الآخرين ؟ .. هل يوجد بالنسبة لمسبق تجاربه في الحياة سواء أكانت علمية أو إجتماعية مما يلقي ضرواً على سلوكياته التنظيمية ؟ .. وهل هناك ما يمكن استكشافه بالنسبة لأدائه في إطار ديناميكية النشاط الذي مارسه ؟ ..



لقد أثبت البحث العلمي فيما يتعلق بالدراسات التحليلية لبعض الزعماء وغيرهم من الأشخاص ، أن شخصياتهم تشكلت جزئياً من خلال التجارب في سن مبكرة ، وأن الظروف البيئية التي ينشأ فيها الأطفال تترك بصماتها وآثارها عليهم في مستقبل حياتهم.

وفي إيجاز شديد فإنه ينبغي على المديرين أن يتفهموا نظريات الدوافع ، ويستخدمونها في تحقيق الأهداف المرجوة وفقاً للظروف التي تتناسب مع أوضاع ومواقف القوى الوظيفية ، فهناك مثلاً نظرية التوقعات والتي يشبهها بعض علماء الإدارة بالقصة الموسيقية المشهورة "بيجماليون" والتي أوضح فيها الكاتب الساخر برنارد شو أنه أمكن من خلال التعلّم والتدريب تحويل بائعة زهور من عاملة قانس إلى الفنة التي تنتمي إلى الطبقة الراقية ، وقد أطلق علماء الاجتماع على هذا الأسلوب "تأثير بيجماليون Pygmalion Effect".

"إن من بين الأشياء التي توضحها نظريات الدوافع للمديرين " هي أنه ينبغي على المديرين قبل تحفيز القوى العاملة ، أن يتفهموا جيداً أهدافهم ، وما يحسنه ، وما يكرهونه ، بالإضافة إلى احتياجاتهم .. وكيف يحصل المديرين على هذا الفهم ؟..

وفيما يلي هذا النص باللغة الإنجليزية :

One of the things motivation theories clearly tell managers is that before they can really motivate their workers, they must have a good understanding of each worker's goals, likes, dislikes, and needs. How is the manager to get this understanding?

إن المديرين من وجهة النظر النموذجية لديهم بعض المعرفة عن إهتمامات الموظفين سواء في العمل أو خارج العمل ، وهذه المعرفة يمكن ضمها إلى بعضها خلال فترة زمنية للحصول على رأي جيد يمكن من خلاله التعرف على ما سيكون حافزاً لشخص معين.

Managers typically have some knowledge about employees interests both on and off the job and this can be

pieced together over a period of time to get a pretty good idea of what will motivate a given employee.

### The Multinational : An Initial Model نموذج للعلاقة الداخلية



يسرى العلماء أن الناس تسعى نحو تحقيق العجز في إحتياجاتهم ، وهذه الرغبة في تحقيق العجز تقود زناد الفكر نحو البحث عن وسيلة لتقليل التوترات لتناجمة عن العجز ، ولذلك نتخير منهجاً للعمل وهذا توجه سلوكها نحو تحقيقه ، وبعد فترة من الزمن يقوم المديرون بتقديم هذا السلوك ، وتقييم الأداء بنجم عنه نوعاً من الثواب والعقاب ، وهذه النتائج يقيمها للشخص ، ويعاود تقييم العجز في إحتياجاته ، وهذا بدوره يقود الزناد من أجل إيجاد وسيلة لسد هذا العجز ، وتعود الدورة ثانية من حيث بدأت.

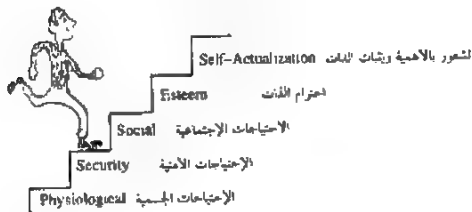
People seek to reduce various need deficiencies. Need deficiencies trigger a search process. For ways to reduce the tension caused by the deficiencies. A course of action is selected and goal (outcome)-directed behavior occurs. After a period of time, managers assess that behavior. The performance evaluation results in some type of reward or punishment. Such outcomes are weighed by the person, and the need deficiencies are reassessed. This, in turn, triggers the process, and the circular pattern is started again.

وفي الصفحات التالية نستعرض في إيجاز بعضاً من نظريات الدوافع على سبيل المثال ، وعلى الراغبين في مزيد من المعرفة أن يرجعوا على العديد من المراجع التي أصدرها أساتذة الجامعة المصرية ، بالإضافة إلى المراجع الأجنبية التي يصعب على الإنسان حصرها ، والتي ذكرنا لبعض منها عند الاستناد إلى آرائهم أثناء عرض بعض أفكارهم.

ونرجو أن يكون واضحاً أن هؤلاء العلماء الذين بذلوا الجهود العلمية من أجل إشتباط نظريات تستهدف دراسة الواقع والانتقال به تدريجياً نحو الأهداف المقررة .. تتلخص في محاولة تحقيق الرضاء النفسي لدى العاملين ، وإلتقاء أهدافهم مع أهداف المنظمات التي ينتمون إليها ، وصولاً إلى تنمية مهارات وقدرات العاملين لتحقيق الجودة ، والإسهام في تحقيق النمو الذي يرتبط به مستقبل العاملين ومستقبل المنظمات ، وتطوير البيئة التي ينبغي مراعاة كافة العوامل والتي تسهم في تحقيق رضاهما ونموها.

### هرم مازلو للاحتياجات

#### Maslow's Hierarchy of Needs



من الأمور الجديرة بالملاحظة أن علماء الاجتماع والإدارة قاموا بالعديد من البحوث والدراسات التي ترتبط بسلوك الإنسان والأسباب والدوافع التي تؤدي إلى أن يتصرف الإنسان بأسلوب أو طريقة معينة ، واكتدوا على أهمية الدراسات التحليلية للتعرف على أي نوع من أنواع السلوك الإنساني ، حيث أنه من أصعب الأمور أن تتوقع ما يمكن أن يفعله أي إنسان دون أن يكون لديك معرفة حقيقية وموضوعية لأسباب سلوكه وتصرفه ، وكما يقول بعض علماء الإدارة .. " من الصعب توقع ما يمكن أن يفعله الناس إذا كنت لا تفهم لماذا يفعلون ما يفعلون الآن "٢.

ويرى الكثير من علماء الإدارة أن يتحكم في سلوك الناس العديد من الأسباب والتي منها العوامل الوراثية ، والخبرات السابقة ، والأنوار الإجتماعية ولنظمة الثواب والعقاب .. إلخ.

غير أنه يمكننا القول بصفة عامة أن " هرم مازلو للاحتياجات " يعتبر من أهم النظريات وأكثرها شيوعاً فيما يتعلق بالدوافع الإنسانية .. فالإنسان تحركه إحتياجاته.. هذه الإحتياجات هي التي تدفعه إلى الملوك وللتصرف . وفي رأي مازلو<sup>(٢)</sup> أن هذه الإحتياجات تحدث في تسلسل

<sup>٢</sup> A.H. Maslow, "Motivation and Personality" New York: Harper, 1954.  
ولمزيد من الدراسة نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجعنا " العملية الإدارية والتطبيق الإداري " ص ١٢٥ وما بعدها ، فسيما يتعلق بمدرسة العلوم السلوكية ومدرسة النظام الإجتماعي. الناشر: مكتبة عين شمس ، ١٩٨٧.

هرمي ، وكلما استطاع الإنسان أن يشبع حاجة من حاجاته .. تطلع إلى إشباع الحاجة الأعلى منها .. وهكذا وفقاً للتسلسل الذي يعبر عنه الشكل الموضح أعلاه.

وفيما يلي نوضح في إيجاز مفهوم تسلسل هذه الاحتياجات من قاعدة الهرم حتى قمته :

### **Physiological : الاحتياجات الجسمية :**

وهذه الاحتياجات تشكل أساس بقاء الإنسان حياً ، أو ما تطلق عليها ضرورات الحياة ، كالمأكل والمشرب والملبس ، والسكن ، والجنس ، والنوم.

### **Safety-Security : الاحتياجات الأمنية :**

تتعلق الاحتياجات الأمنية بشعور الإنسان بالأمن والأمان ، ومن بين هذه الاحتياجات إطمئنان الإنسان على جسده ، وراحته النفسية والتي منها الاستقرار الوظيفي ، وعلى وجه الخصوص عند حدوث متغيرات في النظام الاقتصادي.

### **Belonging Social : الاحتياجات الاجتماعية :**

ترتبط هذه الاحتياجات بممارسة الحياة الاجتماعية وما يترتب عليها من إلتصاقات وعلاقات مثل صلات التعارف والصداقة ، والحب والود ، وتكوين الأسرة ، والإلتواء إلى المنظمات والهيئات كالأندية الرياضية والجمعيات العلمية ، أو النشاط التطوعي لنفع الآخرين والمجتمع.

### إحترام الذات : Esteem and Status or Ego

تفسرن إحتياجات إحترام الذات بما يؤديه الإنسان من دور في إطار الهيكل التنظيمي الذي ينتمي عليه ، ومسئوليات العمل التي يتحملها وقدرته على إستنباط أساليب الإبداع والإبتكار التي تعتبر إضافة إلى ما سبق ، وتجعله يشعر بقدرة في الوسط الذي يعمل فيه ، وتؤله جهوده الممتازة إلى الترفي صعداً في سلم المسؤوليات والسلطات.

### الشعور بالأهمية وتحقيق الذات : Self-Actualization

ترتبط هذه المرحلة بإشباع قمة إحتياجات وتطلعات الإنسان نحو تحقيق أقصى أهدافه أو " أمنية حياته " .

"The need to reach one's ultimate goals in life, the need to fulfill one's own destiny".

ووفقاً لنظرية الاختلافات الفردية في علوم الإدارة فإن هذه الحاجة .. أو هذه الأمنية تختلف من شخص إلى آخر.

### نظرية عالم الإدارة س.ب. ألدرفير : Alderfer's ERG Theory

قد يكون من الأهمية أن نوجه نظر الباحثين في علوم الإدارة إلى أن البنيان الهرمي لاحتياجات الإنسان وفقاً لنظرية " مازلو " ، قد دفع بعض علماء الإدارة إلى إجراء بحوث ودراسات علمية للتأكد من صدق هذه النظرية وإمكانية تعميم تطبيقها في الحياة العملية ، ومنهم عالم الإدارة س.ب. ألدرفير C.P.Alderfer الذي أوضح أنه يصعب تعميم هذه النظرية على جميع الناس ، حيث أن ' مازلو ' يقترح أن هذه الحاجات تحدث في ترتيب هرمي ، أي أن أحدها لا يتفع ولا يحرك السلوك إلا إذا تم تلبية المستوى الذي يسبقه ، غير أن هذا النموذج لا يمكن التعرف من خلاله على توقعات السلوك لدى الأفراد ، موجهاً النظر إلى أن الأبحاث العلمية تثبت أنه يوجد من بين الأفراد من يضع ملكة الخلق والإبداع في مقدمة إحتياجاته .. وهناك آخرون يضعون إحترام الذات في مقسمة

إحتياجاتهم .. وهكذا تستفاوت رغبات الأشخاص فيما يتعلق بإشباع الإحتياجات التي يريدونها.

وأطلق ألفرديغر على نظريته \* E.R.G. Theory<sup>(\*)</sup> وهذه الحروف تشكل أول الحروف في الكلمات التي تعنيها مضمون النظرية ، حيث يرى أن هناك ثلاث إحتياجات أساسية للإنسان :

فالحرف الأول من الكلمة الأولى (E) هو إختصار كلمة Existence وتعني باللغة العربية البقاء .. والبقاء والإستمرار في الحياة يتطلب إشباع الحاجات التي ترتبط باستمرار الحياة الجسدية associated with physical survival ، وهذه الإحتياجات هي التي يرى العالم مازلو أنها تتعلق بالإحتياجات الجسمية والأمان ، مثل الحصول على الأجر ، والأمن والأمان في العمل ، والمنافع التي تعود على الشخص من إنتمائه للمنظمة التي يعمل فيها.

والحرف الأول من الكلمة الثانية (R) هو إختصار كلمة Relatedness وتعني باللغة العربية الرغبة في تحقيق علاقات ذات معنى مع الآخرين The desire for meaningful relationships with others وهذه الرغبة تتضمن الإحتياجات التي أوردناها مثل روابط الصداقة وأقاربها ، ومدى قبول الشخص من زملائه ومعاونيه والآخرين على وجه العموم.

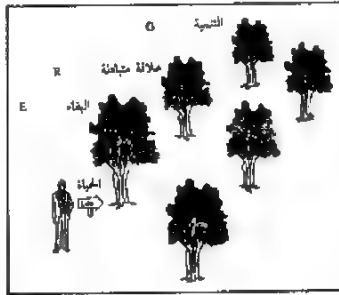
والحرف الأول من الكلمة الثالثة (G) هو إختصار كلمة Grow وتعني باللغة العربية للتنمية ، ورغبة الشخص في الإستقرار والحرية ، وتنمية موارده بالقدر الذي يفي باحتياجات ملموحاته Desires for personal independence and competence.

وهذه الإحتياجات ما يعينها مازلو عند حديثه عن الإحتياجات التي تتعلق بالشعور بالأهمية وإثبات الذات ، وقد تكون هذه التسمية التي أطلقها

\* An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, Organizational Behavior and Human Performance, 1969.

Also See: C.P. Alderfer, Existence, Relatedness, and Growth (New York, Free Press, 1972).

الدافعية وهي التنمية تعبيراً عن الإستمرار والنمو ، وتنمية مهارات جديدة لتتحمل مسئوليات إجابة المتغيرات التي تستعين بها المنظمات لإثبات قدرتها في ميادين دوائر الأعمال.



نظرية عالم الإدارة ه. ب. هيرزبيرج AMOERSON'S ERG Theory

### نظرية هيرزبيرج ذات العاملين

### Hersberg's Two-Factor Theory

قد تكون الدراسة التي قدمها فريدريك<sup>(٥)</sup> هيرزبيرج وزملاؤه ب.موسنر، ب. سندرومان في عام ١٩٥٩ ، تحت عنوان " الدوافع نحو العمل " .. بالإضافة إلى البحث الذي نشره هيرزبيرج في دورية جامعة هارفارد<sup>(٦)</sup> لإدارة الأعمال رقم ٤٦ في عام ١٩٦٦ ، تحت عنوان " مرة ثانية .. كيف تقوم بإثارة دوافع القوى العاملة " وذلك للدفاع عن الدراسة التي توصلوا فيها إلى نظرية أطلقوا عليها " نظرية هيرزبيرج ذات العاملين ".

<sup>٥</sup> Fredrick Herzberg, B. Mausner and B. Synderauman, "The motivation to work" (New York, Wiley 1959).

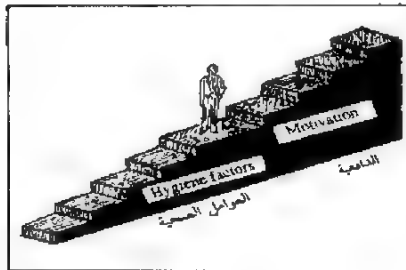
<sup>٦</sup> Fredrick herzerg, "One More Time: How Do You Motivate Employees", Harvard Business Review 46, (January, February, 1968).



فقد أجرى هيرزبيرج وزملاؤه بحثاً ودراسات عن طريق المقابلة الشخصية لعدد ١٠٠ شخص من المهندسين والمحاسبين ، وكانت المقابلات تدور حول موضوع العلاقة بين المعنويات والإنتاجية ، وخلصت الدراسات إلى أنه عندما يصف الأفراد العوامل التي سببت لهم الرضا في العمل فإنهم يتحدثون عن مجموعة واحدة من العوامل التي إتفقوا على تسميتها " بالذوافع Motivators " ، وعندما يصف الأفراد العوامل التي سببت لهم عدم الرضا في العمل فإنهم يتحدثون عن مجموعة مختلفة من العوامل التي إتفقوا على تسميتها " بالصحية Hygienes " .

وتتألف الذوافع عموماً من عناصر تتعلق مباشرة بالعمل الذي يقوم به الناس ، بينما تتعلق العوامل الصحية بالبيئة التي يتم فيها العمل .

وقد أثبتت الدراسة أيضاً أن العوامل التي أطلقت عليها نظرية هيرزبيرج عوامل صحية ، أن هذه العوامل وإن كانت في حد ذاتها مهمة فإنها من الجوانب التي ينبغي توافرها في أي بيئة من بيئات العمل لتحقيق وتهيئة المناخ المناسب للعمل ، ومن هذا المنطلق فإنها لا تحفز القوى العاملة على بذل مزيد من الجهود للإرتفاع بمعدل الإنتاجية ، وأنه إن جاز أن يكون للعوامل الصحية أي أثر في زيادة الإنتاج ، فإنه يكون في الغالب الأعم ضئيلاً وموقوتاً وقليل الأثر .



نظرية هيرزبيرج - العاملان The Two-Factor Theory

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أنه في ضوء هذه البحوث والدراسات يرى هيرزبيرج في نظريته " ذات العاملين " أن الشركات في الماضي لم تستطع أن تحفز القوى العاملة وتدفعها إلى مزيد من الإنتاجية ، وذلك بسبب أنها اعتمدت اعتماداً كبيراً على العوامل الصحية ، وأن هذه العوامل على الرغم من أنها تقلل من عدم الرضا الوظيفي أو قد تحسن من المعنويات ، إلا أنها في الواقع لا تؤثر في عملية الحفز أو الدوافع لـ ٦ القوى العاملة. كما تقرر هذه النظرية أن الدوافع والعوامل الصحية عوامل مختلفة ، ومن هذا المعنى فإنها ليست متلقضة ، وبذلك يمكن للقوى العاملة أن تكون " راضية وغير راضية " في نفس الوقت .. فالقوى العاملة تشعر بالرضا نتيجة لطبيعة العمل الذي تؤديه ، وتشعر بعدم الرضا نتيجة لظروف البيئة التي تعمل فيها.

وفيما يلي نورد جدولاً يوضح عوامل الدوافع ، والعوامل الصحية وفقاً لنظرية هيرزبيرج :

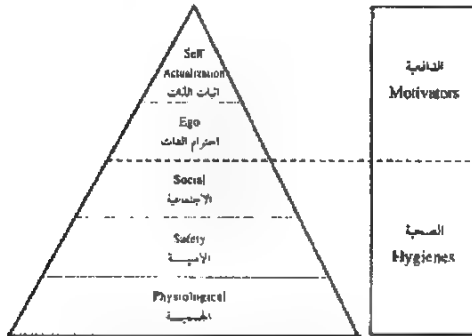
Motivators	العوامل الدافعة	Hygienes	العوامل الصحية
Achievement	١) الانجاز	Company policy, administration	١) سياسة الشركة الإدارية
Recognition	٢) المعرفة	Technical supervision	٢) الإشراف الفني
Advancement	٣) الترقية	Interpersonal relations	٣) علاقات الأفراد
Work itself	٤) العمل نفسه	Salary	٤) الأجر
Possibility of growth	٥) امتمداد العمل	Job security	٥) الأمان
Responsibility	٦) المسؤولية	Personal life	٦) الحياة الشخصية
		Working conditions	٧) ظروف العمل
		Fringe benefits	٨) الامتيازات
		Status	٩) المكانة الاجتماعية

ومن الجدير بالذكر أن هناك العديد من علماء الإدارة من يرون وجود علاقة قوية بين " هرم مازلو للاحتياجات " وبين " نظرية هيرزبيرج ذات العاملين " .. حيث أنهم يرون أن العوامل الصحية التي ترتبط بالبيئة والتي يؤكد هيرزبيرج بأنها عديمة الأثر في دفع القوى العاملة نحو مزيد من الإنتاجية .. هذه العوامل الصحية تعادل الاحتياجات الجسمية التي تشكل بقاء الإنسان حياً ، والاحتياجات الأمنية والاحتياجات

الاجتماعية وفقاً لسلّم ترتيب الاحتياجات عند "مازلو" .. وأن هناك اتفاقاً على أن الدوافع ترتبط ارتباطاً قوياً بمرحلة إحتياجات تحقيق وإثبات الذات أي تلبية حاجات المرحلة العليا.

ولعل هذه المعاني كانت من بين الأسباب التي دفعت هيرزبيرج أن يقرر في جدولته الذي يوضّح عوامل الدوافع إحتتمالات النمو التي تعتمد على الإثراء الوظيفي كأحد الملقق لحل مشكلات القوى الوظيفية ، فهذا الحل يترتب عليه بالتالي زيادة المسؤولية وهي من العوامل الدافعية التي أوردتها في جدولته حيث أنها تتيح فرص الإنجاز ونهضي فرص جذب الإحترام والتقدير الشخصي للقوى العاملة.

وفيما يلي نورد هيكلًا يوضّح دراسة مقارنة لسلّم الإحتياجات عند مازلو وهرزبيرج.



A Comparison of Maslow's Need Hierarchy and Herzberg's Two-Factor Theory

ويرى بعض علماء الإدارة<sup>(\*)</sup> أن هناك العديد من المديرين والجامعيين الذين يقبلون النظريتين ، وقد يبدو هذا غير منطقي من النظرة الأولى ، إلا أنه تبقي حسيقة أن هناك العديد من الأشخاص الذين لم يتصحبوا عن افتراضاتهم الشخصية فيما يتعلق بدوافع العمل قبل تقييم النظريات ، وبالتالي فإن القبول العام لهذه النظريات يعتمد على سهولة تفهمها أكثر من الاعتماد على التفكير الواضح.

**وفيما يلي النص :**

Many managers and academics seem to accept both theories. While this may not be quite so illogical as it appears at first glance, the fact remains that many individuals apparently have not clarified their own assumptions about work motivation prior to assessing the theories. Thus, the popular acceptance of these motivation theories may be based more on ease of understanding than on clear thinking.

### **نظرية مكليلاند لدوافع الإنجاز**

#### **McClelland's Achievement Motivation Theory**

من بين البحوث العلمية التي أجريت للتعرف على دوافع الإنجاز ، بحث أجري في عام ١٩٣٠ ، أجراه العالم ر. موراي R.Murray أطلق عليه : (Thematic Apperception Test (TAT).

---

<sup>\*</sup> رجمه التكرم بالرجوع إلى مرجع المصنفات : السلوك للمدائين حراي وستارك (سبل ذكره).

ويمكن القول أنه اختبار نستطيع التعرف من خلاله على الأفكار الرئيسية التي يدركها الشخص ونعمل في عقله ونفسه عن طريق تداعيات المعاني عند الارتباط ببعض العوامل الخارجية كما هو الحال في الاختبارات التي أجراها "موراي" حيث كان يعرض لكل شخص عشرين صورة ، ويطلب منه النظر إليها ، ثم يكتب قصة مثيرة مستوحاة من استعراضه لهذه الصور<sup>(\*)</sup>.

"Twenty pictures were shown to subjects who were asked to make up a dramatic story about each one".

والسؤال الذي كان يطرحه يقول .. ما الذي يجري في الصورة ؟ ..  
ما الذي يجري ؟

" What is going on in the picture.. What is going on ?".

وتوضح المراجع العلمية أن البحوث والدراسات التي أجراها موراي باستطاعت التعرف على ما يقرب من عشرين من الإحتياجات الأساسية التي تلعب دوراً في تحريك ودفع الناس.

" About twenty basic human needs that motivated behavior could be identified".

\* مزيد من الدراسة نرجو الذكور بالرجوع إلى .

- 1) D.C. McClelland et al, The Achievement Moute (New York : Appleton-Century Crofts, 1953).
- 2) D.C. McClelland, "That Urge to Achieve", Think (Published by IBM, 1966).
- 3) A.M. Harrell and M.J. Stahl, "A Behavioral Decision Theory Approach for Measuring McClelland's Trichotomy of Needs". Journal of Applied Psychology, 66, 1981.

وفي بداية عام ١٩٥٠ قام العالم ماكليتلاند ومعاونوه ببحوث مستفيضة ومتعمقة على ثلاثة من هذه الاحتياجات :

القوة	Power
الإنتماء	Affiliation
الإنجاز	Achievement

ويرى ماكليتلاند أن هذه الحاجات الثلاث تكاد أن تكون عند كل إنسان أياً كان مركزه أو موقعه ، وأنه لا يوجد تدرُّج أو تسلسل لإشباع هذه الحاجات ، بل إنها مترابطة ومتصل بعضها ببعض ، غير أنها في تسلسلها تتفاوت من شخص لآخر بالقدر الذي يتلاءم مع إحتياجاته.

“ Each person posses all three needs (as well as others), but that people differ in the degree to which the various motives dominate their behavior ”.

#### الحاجة إلى القوة :

فالحاجة إلى القوة <sup>(\*)</sup> تتمثل في إشباع رغبة الشخص في أن يكون له أو لها تأثير ونفوذ وسيطرة على الآخرين ، والحاجة إلى ممارسة القوة تكون لها الأولوية الأولى :

“ The individual exhibiting this need as the dominant one derives satisfaction from his or her ability to control others. The exercise of power is of primary importance ”.

\* ليريد من مفهوم الحاجة إلى القوة برحق الرجوع إلى :

D.C. McClelland and D.H. Burnham, “Power is the Great Mouvator”, Harvard Business Review (March-April, 1976).

## الحاجة إلى الإنتماء :

والحاجة إلى الإنتماء تتمثل في إشباع رغبة الشخص في تحقيق الإنتماء من خلال علاقاته الحميمة ونشاطه مع الآخرين :

“Individuals exhibiting this need as a dominant motive drive satisfaction from social and interpersonal activities”.

وتحدد دوافع مثل هـؤلاء الأشخاص أساساً من خلال تأثير سلوكهم على الغير ، وفي ضوء هذه المعاني نراهم يضعون قيمة كبيرة على الصداقة وعلى مشاعر الناس تجاههم ، وإذا أتيح لهم إختيار زملاء العمل فإن هؤلاء الذين يشعرون بالحاجة للإنتماء يختارون أصدقاءهم أولاً ، ومن ثم ينظرون إلى موضوع الكفاءة والمهارة اللازمة لتحقيق وتنفيذ المهمة.

## الحاجة إلى الإنجاز :

ويرى ماكلياند في نظريته أن الحاجة إلى الإنجاز تعتبر من أكثر الحاجات إلحاحاً وإرتباطاً مع الثراء الاقتصادي للفرد ، لأنها تعني الحاجة إلى الوصول إلى الأهداف التي تتحدى قدرات الفرد ، وأن الأشخاص الذين يرغبون في الإنجاز لديهم دوافع قوية ، وأن أسلوبهم الإداري يتم بطريقة تختلف عن غيرهم ، وأن من بين السمات البارزة التي يتميزون بها ما يأتي:

- أنهم يعرفون هدفهم ، ويعطون التحديات التي قد تعترضهم ، وبالتالي تدفعهم هذه التحديات إلى بذل المزيد من الجهود للتغلب عليها والوصول إلى ما يريدون.

- يسمى هؤلاء الأشخاص إلى أن تكون لهم السيطرة في الوسائل المتاحة التي تُوسر لهم تحقيق أهدافهم.

- تكون لديهم الثقة في أنفسهم ، وأنهم عن طريق الاعتماد على أنفسهم يستطيعون الإنجاز بمعدلات أسرع ، ومن هذه الثقة يرغبون في العمل وحدهم بدلاً من العمل مع الجماعة.

- يتميز أسلوبهم الإداري بالاهتمام الدائم بمعرفة المعلومات فيما يتعلق بكل خطوة يخطونها من أجل إنجاز الأعمال ، ومن هذا المنطلق يحرصون على الحصول على المعلومات المرئدة بهدف أخذها في الاعتبار لتحقيق الأهداف على الوجه المرجو .

- من المفاهيم الشائعة أن الذين يملكون الأموال ، تكون لديهم الرغبة في تحقيق المزيد منها ، وفي ضوء هذا المفهوم فإنه في حالة توفر السمات الأربعة السابقة فإن الرغبة في الحصول على مزيد من الأموال تكون عنصراً من عناصر حثهم ودفعهم إلى الإنجاز.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن الدراسات العلمية العملية أظهرت أن الذين يتحلون بمستوى عال من الإنجاز نسبتهم تقدر بما يقرب من 5% من مجموع القوى الوظيفية ، وأنهم في الغالب الأعم يهتمون بتحقيق أهدافهم الخاصة التي يحددها وفقاً لمفهومهم وتصورهم الخاص ، ولذلك فإنه ليس لديهم أي مانع في أن يتجنبوا الفرص والمواقف التي تتيح لهم تلبية حاجاتهم لإنجاز أهدافهم وتصورهم.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى نتيجة أكد عليها ماكليتلاند في بحوثه ودراساته وبالتالي نظريته عن الإنجاز ، وهي " أن الثقافات التي توجد في المجتمعات المتخلفة إقتصادياً يمكن تغييرها عن طريق إغرائها وحثها على التقدم والإنجاز .. وإذا كان ماكليتلاند محقاً في ذلك ، فإن هذا يُعطي نظرية الإنجاز ميزة واضحة على غيرها من نظريات الدوافع ، حيث أنه يمكن تعليمها للأفراد والجماعات.

" He believes that cultures that are economically backward can be changed by inducing and stimulating the need to achieve; if McClelland is right, this gives the



achievement motivation theory a distinct advantage over many other motivation theories in a much as it can be taught to an individual or group”.

## نظرية التوقع

### Expectancy Theory

لعل نظرية التوقع تحظىنا مدى إصرار علماء الإدارة على البحث من أجل إيجاد وسيلة علمية يمكن من خلالها تحسين عملية دفع الموظفين وحشئهم على العمل ، ومن منطق البحث عن هذه الوسيلة ، ومن بين الافتراضات الأساسية التي تعتمد عليها نظرية التوقع هو أن الناس يفكرون كثيراً قبل أن يقوموا فعلاً بعملهم :

“ One of the basic assumptions made in expectancy theory is that people think quite a bit about doing things before they actually do them ”.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن هذه النظرية تأخذ في الحسبان أن الأشخاص يختلفون فيما بينهم إختلافاً كبيراً في قدراتهم واستعداداتهم ، وأظهرت التطورات الصناعية المتعاقبة أن الاختلافات الفردية بين العمال في الاستعدادات تعتبر من أهم المسائل التي يجب أن يحسب حسابها. كما أظهرت هذه التطورات أن الاختلافات في الاستعدادات العقلية والميول النفسية أوسع نوعاً من الاختلافات الطبيعية ، فقد يكون لأحد العمال استعداداً غير عادي للتقدم السريع في فرع من فروع العمل ، بينما لا يتوفر لغيره مثل هذا الاستعداد ، ولنتيجة أن الأول يجيد العمل في وقت لا يتعدى فيه الثاني حدود المعرفة الأولية ، هذا إلى أن الرغبة ودرجة الطموح والنوافع تتباين في الأشخاص وتختلف

باختلاف ما يوضعون فيه<sup>(٢)</sup> من أعمال أخذاً في الاعتبار أنه توجد بدائل للعمل أمام الفرد ، وهذا يعطينا فكرة عن مدى صعوبة وتعدد هذه المشكلة.

ولذلك فإن نظرية التوقع ترى أن الموظفين سيكونون مندفعين لإظهار سلوكيات يتوقعون أنها ستقودهم إلى الأهداف التي يرغبونها. وفي ضوء نظرية الاختلافات الفردية فإن الأهداف تتغير من شخص لآخر ، ونتيجة لذلك فإن سلوكيات القوى العاملة ستختلف من شخص لآخر بالقدر الذي يتناسب مع أهداف كل شخص من أشخاص القوى العاملة .. أي :

(١) الأهداف التي يرى الشخص أنه يرغبها.

"Outcomes the person sees as desirable".

(٢) ما يعتقد الشخص في نفسه من حيث قدرته على تحقيق الأهداف التي يرغبها.

" The person's belief that these desired outcomes can be attained".

ويرى علماء الإدارة أنه ينبغي لفهم نظرية التوقع التعرف على مصطلحين مهمين في هذه النظرية يوضحان كيفية تقاعلهما وإحداثهما للدوافع لدى القوى العاملة .. وهذان المصطلحان<sup>(٣)</sup> هما :

(١) العمل الإيجابي: Instrumentality

يعني الاعتقاد الذي يكون لدى الفرد بأن الهدف الذي يحققه من عمله سيقوده على الرغبة في تحقيق أهداف أخرى.

\* V. Vroom, Work and Motivation (New York, Wiley, 1964).

وكذلك مرجعاً "الإدارة بين النظرية والتطبيق" ، النشر : مكتبة عين شمس ١٩٧٩ ، صفحة ١٧١ وما بعدها.

نور الرجوع إلى :

H.J. Arnold, " A Test of the Multiplicative Hypothesis of Expectancy-Valence Theories of Work Motivation": Academy of Management, Journal 24(1981).

" This is the belief by an individual that certain work outcomes will lead to certain other desired outcomes".

## ٢) الكفاءة المقترنة بالقوة : Valence

وهذا الاصطلاح يعني درجة وضوح الرغبة في تحقيق الأهداف كما يراها أو يتصورها الشخص.

" This term refers to the degree of desirability of outcomes as seen by the individual ".

أي أن نظرية التوقع تربط بين ثلاثة متغيرات تلعب دوراً هاماً فيما يتعلق بقوة الدوافع التي قد تحدد سلوكيات وعمل القوى العاملة ، وهي الأهداف ، وبدائل السلوكيات المتاحة التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف ، وما لدى الشخص من كفاءة وقدرة تسمح له بتحقيق ما توقعه في الطريق الذي يختاره للعمل فيه.

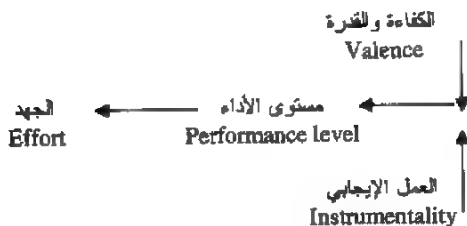
وقد أمكن من خلال هذه النظرية بذل الجهود للبحث عن الأسلوب الذي يمكن من خلاله حساب<sup>(\*)</sup> الكفاءة المقترنة بقوة الدوافع لتحقيق الأهداف المتوقعة ، وذلك من خلال التعرف على حاجات القوى العاملة ، ومدى ما يمكن لرؤساء المستويات الإدارية أن توفره في حالة تعرفها على ما تحتاجه القوى العاملة ، ويتطلب هذا تحديد قيمة نسبية لكل حاجة تبدأ من الصفر وتنتهي عند عشرة ، وذلك وفقاً للأهمية النسبية لكل حاجة من الحاجات ، ومن خلال هذه المعلومات الصحيحة التي يحصل عليها رؤساء المستويات الإدارية المختلفة في إطار الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وقد يحصلون على هذه المعلومات من خلال العلاقات الشخصية ، أو الاستنتاج عن طريق العلاقة بين الرئيس والمرووس ، أو غير ذلك من الأساليب

\* المرجع في دراسة معرفة حساب الكفاءة المقترنة بقوة الدوافع لتحقيق الأهداف المتوقعة يمكن الرجوع إلى

W. Clay Hamner and Dennis W. Organ . "Organizational Behavior : An Applied Psychological Approach (Plano, Tex. : Business Publications, 1978).

العلمية المتعارف عليها ، من خلال كل يمكن توجيه الجهود نحو الحصول على أفضل ما لدى القوى العاملة من جهود لتحقيق الأهداف المتوقعة.

### شكل يوضح نموذج التوقع The Expectancy Model



ويراعي غالباً أن يشترك في تقدير الجهد المبذول الرؤساء ، وكذلك القوى الوظيفية المستجيبة.

Effort is usually rated by the respondents and their superiors on the job (self-rated and superior rated efforts, respectively).

### نظرية العدالة

### Equity Theory

لعل من الأهمية بمكان أن نؤكد على أن كلمة العدل .. أو العدالة لها منذ فجر التاريخ دلالة معينة ، حيث أنها تعني في أبسط صورها المحافظة على حقوق الناس ، وأدؤها كاملة غير منقوصة ، بل يمكن القول أن العدل والديمقراطية مبدآن يُدعم كل منهما الآخر ، وحين كانت بعض المجتمعات القديمة تمارس نوعاً من التنظيم السياسي والاجتماعي كانت تدعى لنفسها أنها تستهدف من نشاطها السياسي تحقيق للعدالة ، للمواطنين ، ثم تعلقبت الأجيال وتبدلت الظروف فسار كل مجتمع في طريق يقتضيه الظروف الخاصة به ن وتوالت الأحداث وقامت الثورات والإنقلابات وتبدلت ظروف وبيئات ، وظهرت نظم وأنواع جديدة من النشاط في حياة الأفراد ، وظهرت العديد من الأفكار والمذاهب السياسية كان لها أثرها في تكييف القيم الأخلاقية ، ومن وهي تلك القيم قامت فلسفات وأفكار إجتماعية وسياسية وعلمية جديدة ، منها ما انتشر في بقاع مستعدة من الأرض فاستغلت منها شعوب ما يتلام مع حاجتها ومقتضيات بيئتها ، أو نبذتها وعارضتها شعوب أخرى بسبب أو لعدة أسباب.

ونحن نرى من وجهة نظرنا أن مبدأ العدالة وإن كان يعني في أبسط صورته " المساواة في الحقوق والواجبات " ، وإعطاء كل ذي حق حقه " ، و " إعطاء هذا الحق كاملاً غير منقوص " (١) ، إلا أنه يعني أيضاً أنه لا ينبغي أن نفرق في إعطاء الحقوق للناس الذين يعملون نتيجة لعوامل أخرى غير العمل .. كالمحمورية ، والمصاهرة ، والعلاقات الشخصية ، وتوصيات أصحاب النفوذ .. إلخ.

لذلك نرى اصحاب نظرية العدالة يبنون أماس هذه النظرية على فرض أن مما يحفز القوى العاملة على العمل رغبتهم في أن تسود علاقات العمل العدالة.

\* د. محمد الشكرم بالمرحوم لل : ١

- 1) J.S. Adams "Toward an Understanding of inequity" Journal of Abnormal and Social Psychology, 67 (1963).
- 2) Paul S. Goodman and Abraham Friedman "An Examination of Adam's Theory of Inequity Administrative Science quarterly 16 (1971).

As the name implies, this motivation theory is based on the assumption that individuals are motivated by their desire to be equitably treated in their work relationships.



يرى الكثير من علماء الميابة والإجتماع أن هناك نوعيات من البشر نقيس مصالحتها مع غيرها قدر ما يعود عليها شخصياً من منفعة ، حتى وإن أدى ذلك إلى إهدار الصالح العام !!.. كما ويرون أنه لا يوجد في زماننا المعاصر صداقات دائمة .. أو عدلوات دائمة .. إنما توجد مصالح ومنافع متبادلة .. ومما لاشك فيه أن مثل هذا المفهوم فيه إصدار للقيم الروحية والأخلاقية .. والأدهى والأمر أن يمتد هذا المفهوم إلى المنظمات والعلاقات بين الرؤساء والمروؤسين وهناك بحوث ودراسات أثبتت أن بعض الرؤساء يلجأون إلى إضفاء بعض الصفات والسمات على بعض المناصب لكي يستبعدوا الأكفاء والصالحين.

والصورة أعلاه توضح مثلاً أورده العلماء أنجيسون ، وإيفانسفيتش ودونيللي حيث ينكرون أنه إذا كانت هناك وظيفة شاعرة تتطلب للمفر وحضور إجتماعات ، وهناك شخص كبير في السن قادر على إداؤها ، فإن الرئيس المسئول الذي يريد أن يحلبي أحدهم نراه يضع في المواصفات أن يكون الشخص على جانب كبير من الحيوية والصحة الجيدة Lot of energy and good health حيث أن المدير يفترض أن العاملين من كبار السن يفتقون مثل هذه الصفات.

The manager assumes that older worker lack energy and are usually not in good health.

ويعزى نظرية العدالة أصلاً إلى عالم الإدارة "ج.س. آدمز J.S. Adams" وهو يرى في هذه النظرية أن القوى العاملة عندما تعمل في منظمة ما ، فإنهم يفترضون أساساً أنهم يقدمون لهذه المنظمة عملهم ، وفي مقابل ذلك سيحصلون على أجورهم وغير ذلك من المزايا والمنافع.

When employees work for an organization, they basically exchange their services for pay and other benefits.

وفي ضوء هذا الفهم فإن القوى الوظيفية إذا استشعرت أو تحققت بأنه وقع عليها ما تتصور أنه " عدم عدالة " .. أو بمعنى أوضح إذا رأى أحد العمال مثلاً أن زميلاً له يماثله في المركز والعمل ويحققان نفس الإنتاجية .. وهذا الزميل قد حصل على أجر أعلا ، أو ميزة أكثر ولم يحصل هو عليها .. فإنه يرى أن هناك عدم عدالة ، ويترتب على ذلك أن هذا الشخص الذي يعتقد أنه غني ، يتصرف بأسلوبه الخاص الذي ينتصف فيه لنفسه ، فمثلاً قد يكون من بين الملوكيات التي يلجأ إليها تخفيض إنتاجيته بالنسبة لإنتاجية زملاءه الآخرين :

أي أن نظرية العدالة كحافز للعمل تأخذ حظها من التطبيق الفعلي بعد أن يقارن الشخص بين الإنتاجية وأهدافه ، ونسبة الإنتاج المقارن لزميله :

The equity theory proposes that the motivation to act develop after the person compares Inputs/Outcomes with the identical ratio the comparison others.

## نظرية ماكجريجور X ونظرية Y

### McGregor's Theory X and Theory Y

من الحقائق التي يجمع عليها علماء الإدارة أن السلوك الإنساني ظاهرة مُعقَّدة ، ولذلك رأى البعض أن يلجأ إلى التعامل مع السلوك الإنساني أكثر من تعامله مع الاتجاهات والمُعرف من خلال ذلك على المشكلات الواقعية التي يقابلها القادة ، ثم الخروج من ذلك بالحلول المناسبة.

ومن بين هؤلاء العلماء العالم "دوجلاس ماكجريجور" (1) Douglas McGregor وهو أحد علماء الإدارة المشهورين ، ودرس من خلال الخمسينيات من هذا القرن العشرين العديد من أنماط القيادة الإدارية في محاولة لفهم أي الأساليب أدت إلى زيادة مستويات الإنتاجية ، ومن خلال البحوث التي أجراها خرج ببعض النظريات الإدارية في ضوء العديد من القوارق التي لاحظها فيما يتعلق بالسلوك الإنتاجي الذي يحدث في العمل .. وهذه الفروق هي التي شكلت أسس نظرية X ونظرية Y.

ووفقاً للبحوث والدراسات التي أجراها العالم ماكجريجور فقد خلص إلى أن أي عمل من الأعمال يتضمن نوعين من الموظفين :

هناك نوع من الموظفين الناضجين الذين لديهم الإستعداد لتحمل مسؤوليات العمل وبالتالي تحقيق الإنتاجية ، ومثل هذا النوع من الموظفين هم الذين يمكن الثقة فيهم وتوزيع مسؤوليات العمل عليهم.

وهناك نوع آخر من الموظفين الذين يتصرفون بالكسل ، وإنتاجيتهم دائماً ضعيفة ، ومثل هؤلاء لا يمكن الثقة فيهم ، وبالتالي فهم يحتاجون إلى إشراف مباشر .

(1) Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise (New York : McGraw-Hill, 1960).



وفي ضوء هذه الحقائق التي تُعرِّف عليها طرح ماكجريجور السؤال التالي :

كيف يصير الموظفون على هذا النحو أو ذاك ؟ وكانت نتيجة التحليلات التي استهدفت الرد على السؤال الذي طرحه .. هو صياغة نظرياته التي إقترنت بإسمه وهي " نظرية X " و " نظرية Y " .

ويمكن القول أن خلاصة هذه النظرية تتمثل فيما اعتقده ماكجريجور من أن الناس يستجيبون للبيئة التي يعملون فيها ، وأن الجزء الأكبر من هذه البيئة إنْ هو إلا أنماط القيادة التي يتعرضون لها ، وهو يعتقد في نظريته أن الموظفين يتجاوبون مع مُسلّمات وثقافات مديريهم ، وأن الافتراضات التي تُضمّنها نظرية (X) أو نظرية (Y) تؤثر في سلوك الموظفين أنفسهم.

وفيما يلي جانب من الافتراضات التي تتضمنها نظرية (X).

- ١) يكره الموظفون العمل أساساً ، لذلك ينبغي تبني الأساليب التي تُجبر القوى الوظيفية على العمل.
- ٢) الموظفون كسالى بطبيعتهم ، ولا يرغبون في تحمل المسؤولية ، وبالتالي فإن واقع إمكانياتهم ، وما يتحلون به من طابع الكسل تجعل من الصعب عليهم أن يقبلوا المسؤوليات التي تُفرض عليهم.
- ٣) مثل هذا النوع من الموظفين ينبغي أن يخضع لأساليب الإشراف المباشرة التي تحكم الضبط والمراقبة.

وفيما يلي جانب من الافتراضات التي تتضمنها نظرية (Y) :

- ١) يرتبط بهذه النظرية ذلك النوع من القوى الوظيفية الذين يحبون العمل ويقبلون عليه ، ولديهم الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية.
- ٢) هؤلاء الموظفون يتحلّون بصفة الإعتماد على النفس ، ويمكن الثقة فيهم ، وبالتالي توزيع العمل عليهم.
- ٣) تفترض هذه النظرية أن الناس بصفة عامة لديهم متعة الخلق والإبداع والإبتكار ، وأن البيئة التي يعملون فيها إذا كانت بيئة

معاونة ، فإنها بذلك تساعد على بروز هذه الممتلكات لدى القوى العاملة.

٤) أن مثل هذا النوع من القوى الوظيفية يُحب عمله ، ويعتمد على نفسه ، ويرغب دائماً في تطويره نحو الأفضل ، مثل هذه القوى الوظيفية ستحقق أهداف التنظيم لأن في تحقيق هذه الأهداف إشباع لرغباتها في تحقيق الرضا لذاتي.

وفي ضوء ما تقدم فإن أية قيادة إدارية تسلك في لملموبها الإداري ما تقتضيه "نظرية X" .. أي إذا افترض المدير في تعامله مع الموظفين أنهم كسالى ، وتقتصمهم الشعور بالمسؤولية .. فإن هذا ينعكس أثره بالتالي على الموظفين فيعملون حسب توقعاته ، أي أن نتائج عملهم حتماً ستكون سلبية.

وعلى الوجه الآخر إذا افترض المدير في تعامله مع مرؤوسيه أنهم ناضجين ، وأنهم يتحملون المسؤولية ، فإن القوى الوظيفية بالتالي ستستجيب لتوقعاته فتكون النتائج إيجابية.

وبكلمات أكثر وضوحاً .. فإن "ماكجرجور" يعتقد أن توقعات المديرين تحمل في طياتها للتنبؤات المستقبلية بما سيحدث.

وفيما يلي خلاصة رأي العلماء التي ذكرناها باللغة الإنجليزية :

McGregor believed that a manager's style of leadership was the determinant of employee behavior, therefore, if a manager treated employees as though they were lazy and lacked a sense of responsibility, they would fulfill those expectations. On the other hand, if a manager treated subordinates as though they were mature, responsible individuals, they would respond accordingly. In other words, McGregor believed that the assumptions held by managers were self-fulfilling prophecies.

## نظريات اتخاذ القرارات

### Theories of Decision Making

قد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى أن هناك العديد من نظريات اتخاذ القرارات والتي صيغت لتوضيح كيفية اتخاذ القرارات ، أو الأسلوب الأمثل الذي ينبغي أن يكون عليه اتخاذ القرار في عالم دوائر الأعمال. وقد شارك في البحوث التي تتعلق بهذه النظريات علماء الاقتصاد والرياضيات ، وصاغوا بأيديهم الافتراضات التي تتعلق بهذه النظريات ، وهناك العديد من الكتاب الذين كتبوا في هذا الموضوع ليوضحوا كيفية اتخاذ القرار من وجهة النظر النفسية.

There are many theories designed to show how decisions are; or should be made in the business world. Both economists and mathematicians have tried their hand at evolving hypotheses, and many writers on the subject have explained decision making in psychological terms.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك من يعتقد أن نظرية اتخاذ القرارات ، تعتبر إمتداداً " لنظرية رغبات المستهلكين " Choice Theory of Consumer's والتي كانت موضع اهتمام الاقتصاديين لفترة طويلة. فقد برزت من خلال إهتمامات إقتصادية عديدة .. كالمنفعة القصوى Utility Maximization ومنحنيات المواء Indifference Curve والمنفعة الحدية Marginal Utility والسلوك الاقتصادي فسي ظل المخاطرة وعدم التأكيد من إحتتمالات المستقبل Economic Behavior Under Risks and Uncertainties ولذلك يرى الكثيرون أنه لا عجب إطلاقاً إذا كان معظم أصحاب هذه المدرسة من الاقتصاديين النظريين ، خاصة وأن هذه المدرسة ترتبط ارتباطاً كبيراً بالرياضيات.

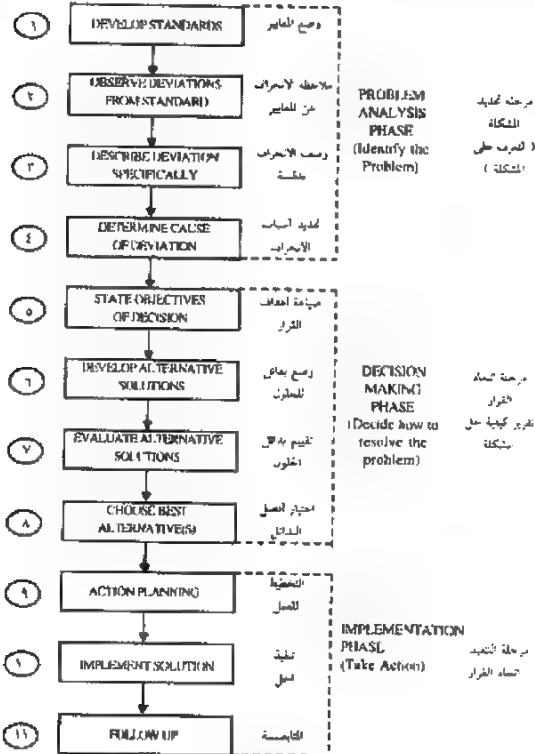
وأصحاب هذه النظرية يرون أن الإدارة إن هي إلا نوع من السلوك المتواجد في مختلف التنظيمات الإنسانية ، هذا السلوك يتطلب عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في هذا التنظيم الإنساني ، ومن هذا الفهم ، فإن الوظيفة المعتمدة للإدارة هي تنمية وتنظيم عملية إتخاذ القرارات بطريقة تجعلها في أقصى درجات الكفاءة الممكنة ، أخذاً في الاعتبار أن الإدارة تعمل مع مجموعات إنسانية .. لو مع أفراد يرتبطون جماعياً بالتنظيم .. وليس مع أشخاص بذاتهم .. الأمر الذي يتطلب إعطاء عناية خاصة لاتخاذ القرارات على مختلف المستويات العاملة في التنظيم والتصدي للمشكلات بأسلوب علمي حتى يمكن تحقيق الأهداف المرجوة . وفي ذلك يقول العالم برنارد " تتطلب الأصول العلمية لاتخاذ القرارات عدم التصدي للمشكلات في غير لوقاتها الملائمة ، أو إتخاذ قرارات غير ذات فاعلية ، أو إتخاذ قرارات تدخل في إختصاص الآخرين " .. كما أشار إلى العلاقات في نطلق الهيكل التنظيمي للمشروع وما يترتب على ذلك من قرارات .. وهو يرى أن القرارات تنقسم على أنواع ثلاثة : قرارات بسيطة .. وقرارات إستثنائية .. وقرارات إبتكارية .. كثيراً ما نتصطم مع واضعي السياسات وهم غالباً في مراكز عليا . غير أننا نوجه النظر إلى أن هذا دائماً شأن كل جديد ، للفكر المتطور بصطدم دائماً بالفكر التقليدي ، وعلى قدر الإيمان تكون المثابرة . وتهمون المصاعب ، إلى أن تتضح للزوايا ويتبين فضائل السلوك الجديد .. ومما لا شك فيه أن مثل هذه القرارات الإبتكارية تعتبر قمة النجاح لمن يشغلون مختلف المستويات الإدارية التنفيذية . ويرى علماء الإدارة أن البحوث التي أجريت على السلوك الذي يتعلق بإتخاذ القرار على المستوى التنظيمي أدت إلى المنبد من الأفكار عن كيفية إتخاذ القرار ، ويرون أن هذه الأفكار ترتبط<sup>(١)</sup> بما يأتي :

١- راجع الدكتور مارجوع على ما يأتي :

- E. Frank Harrison, The Managerial Decision Making Process (Boston Houghton-Mefflin; 1975).
- E. Standford and H. Adelman, Management Decisions: A Behavioral Approach (Cambridge, Mass : Wintthrop Publishing, 1977).
- M.D. Cohen, J.G. March, and T.P. Olsen "A Garbage Can Model of Organizational Choice", Administrative Sciences Quarterly 17 (1972).

وأيضاً مرصفاً بعنوان " العملية الإدارية وتطبيق الإداري "

أحد الأشكال العملية لاتخاذ القرار



The Decision-Making Process

عملية اتخاذ القرار

- |                          |                        |
|--------------------------|------------------------|
| The economic model       | (١) النموذج الإقتصادي  |
| The administrative model | (٢) النموذج الإداري    |
| The political model      | (٣) النموذج السياسي    |
| The "Garbage Can" Model  | (٤) نموذج سلة المهملات |

وأرجو أن أوضح أن النموذج الأخير وهو نموذج ' سلة المهملات ' يعني أن أكثر الناس تشاوماً (أو ربما أكثرهم واقعية) ، يرون أن الأسلوب الذي تنادى به مدرسة إتخاذ القرار هو أسلوب مصيره إلى سلة المهملات ، حيث أن منطق النموذج هو أن الظروف المحيطة بإتخاذ القرار في المنظمة أصبح غاية في التعقيد إلى الدرجة التي يتعذر معها الوصف الدقيق لكيفية إتخاذ المديرين القرارات.

**The "Garbage Can" Model :** The most pessimistic (or perhaps realistic!) view of organizational decision making is the "garbage can" model. The premise of the model is that the decision-making environment in organizations has become so complex it is impossible to describe accurately how managers make decisions.

ويؤكد العديد من علماء الإدارة أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال قبول فكرة هؤلاء الذين يرون غملاً أسلوب إتخاذ القرارات نظراً للمقيدات التي يتصورونها ، والجهد الذي يبذلونه في إتباع الخطوات العلمية ، ولا يوافقون على ما يستند إليه دعاء هذا الرأي ، والذين يرون فيه أن المدير الكفء بمعاشته لمشكلات المنظمة ، يكون لديه الإحساس والمعرفة عن الأسلوب الأمثل لحل هذه المشكلة خاصة وأنه أعلم بواقع المنظمة من أي دراسة من الدراسات !!.

### نظريات إدارية أخرى

أرجو أن أوجه نظر الدارسين لعلوم الإدارة إلى أن هناك العديد من العلماء الذين فكروا وبحثوا وأجروا العديد من التجارب وخرجوا بنظريات تُنسب إليهم ، غير أننا حاولنا أن نلقي فيما سبق بعض نظريات هؤلاء العلماء ، وحتى نعطي مثلاً لبعض النظريات الأخرى التي أشرنا إليها .. هناك مثلاً :

#### Trait theory of leadership : نظرية السمات للقيادة

والتي تعتمد على ما يطلقون عليه (نظرية الرجل العظيم Great man theory) وتقرر هذه النظرية أن شخصية القائد تلعب دوراً مهماً في تحقيق النجاح.

ويمكن الرجوع في ذلك إلى :

C. Schrag, "Leadership Among Prison Inmates American Sociological" Review 19(1954).

#### Contingency theories : نظرية المواقف

والتي تفترض أن المواقف المختلفة تتطلب من القادة تغييراً في السلوكيات ، وترى أن المواقف المختلفة تتطلب أنواع من القيادات مختلفة إذا أردنا للمدير للمدير أن يكون فعالاً.

Different situations demand different leadership styles if the leader is going to be effective.

ويمكن الرجوع في ذلك إلى :

- \* F. Fiedler, "How do you make leaders More Effective? New Answers to an Old Puzzle' Organizational Dynamics, (Autumn 1972).

Also see : The discussion of Fiedler's leadership contingency Model in Chapter 9 and in Chapter 17, Organization Development.

- \* J.W. Kennedy, "Middle LPC and the Contingency Model of Leadership Effectiveness" Organizational Behavior and Human Performance 30 (1982).

وقد يكون من الأهمية أن نوضح أن الأغلبية العظمى من النظريات الإدارية أثبتت أن التفاعل الاجتماعي في إطار السياسات المرسومة ، يساهم في رفع الإنتاجية ، خاصة وأن نظريات الإحتياجات ، وتجارب العلماء أثبتت أن القوى العاملة تتطلع إلى إشباع العديد من الإحتياجات ومن بين هذه الإحتياجات التفاعل الاجتماعي ، وهذا التفاعل إذا أحسن تنظيمه ، وتهيئة مجالاته ، فإنه يلعب دوراً هاماً في رفع الجودة ، ومن بين مظاهر التفاعل الاجتماعي المطبقة في بعض النظم الإدارية ، ما تطبيقه اليابان فيهما سبق وأوضحناه من حلقات الجودة Circle Discussions حيث تعتبر هذه الطريقة من أشهر التطبيقات الحديثة التي إشتهرت بها اليابان ، وأثبتت نجاحها ، وحاولت العديد من الشركات في أمريكا وغيرها تطبيقها.







يرى علماء الإدارة أن من بين الأسباب التي تقف عائقاً أمام حسن إدارة الناس هو عدم الفهم الحقيقي للظروف والأسباب والدوافع التي تحكم سلوكهم وتصرفهم ، ولذلك ينبغي عقد اللقاءات التدريبية ، سواء مع المستويات الإشرافية لتوضيح مسار المنظمات بالأسلوب الذي يحقق أهدافها ، في إطار الحرص على توائم أهداف المنظمة وأهداف العاملين ، والاستفادة من نظريات الدوافع في هذا المجال ، أو على مستوى التابعين في إطار تدرج المستويات والمراحل الإدارية داخل الهيكل التنظيمي.



## الخلاصة

أصبح مجتمعنا الدولي المعاصر بحكم التطور العلمي والتكنولوجي قرية صغيرة ، ورغم أن التقدم المذهل في عالم الاتصالات ، فإن هناك حقيقة يعترف بها عالمنا المعاصر ، وهي أن لكل دولة من دول العالم ثقافتها ، وعاداتها ، وتقاليدها ، وسلوكياتها ، وطبيعة العلاقات التي تحكم أفرادها ، ونظرة كل إسمان إلى نفسه .. هذا بالإضافة إلى نظمها التربوي والتعليمي الخاص بها.

ورغبة في التقدم ، ووضع العلم في خدمة المجتمع ، حاول العديد من العلماء المتخصصين في العالم ، سواء في ذلك علماء الإدارة ، أو النفس ، أو الاجتماع ، أو علوم الإنسان ، أو الاقتصاد ، أو السياسة .. إلخ .. إلى غير هؤلاء من العلماء والباحثين .. حاول هؤلاء العلماء ومزالوا يحاولون دراسة الظروف التي يعيشها الإنسان بصفة عامة ، وفي مختلف المنظمات بصفة خاصة ، للتعرف على الأسباب والدوافع التي تحكم سلوك البشر وتصرفاتهم ، واستنباط الآراء والأفكار التي تضبط سلوكهم في إطار من الرضاء النفسي ، والولاء للمنظمة وصولاً إلى تحقيق مزيد من الإنتاجية.

وقد ألقينا الأضواء على " هرم مازلو للاحتياجات " الذي يعتبر من أهم النظريات وأكثرها شيوعاً فيما يتعلق بالدوافع الإنسانية ، والذي يقرر فيها أن الإنسان تحركه احتياجاته .. وهذه الاحتياجات هي التي تدفعه إلى السلوك والتصرف ، وهي تحدث في تسلسل هرمي ، وكلما استطاع الإنسان أن يشبع حاجة من حاجاته ، تطلع إلى إشباع الحاجة الأعلى منها .. وهكذا.

وهناك من عارض النظرية السابقة ، وبحث في موضوع الدافعية وهو " فردريك هيرزبيرج " وزملاؤه الذين قدموا بحثاً بعنوان " الدوافع نحو العمل " يستعرضون فيها الدوافع التي تقوم بإثارة دوافع القوى العاملة ، وخلصت الدراسة إلى أنه عندما يصف الأفراد العوامل التي سببت لهم الرضاء في العمل فإنهم يتحدثون عن مجموعة واحدة من العوامل التي اتفقوا على تسميتها " بالدوافع " ، وعندما يصف الأفراد العوامل التي سببت لهم عدم الرضاء في العمل فإنهم يتحدثون عن مجموعة مختلفة من العوامل التي اتفقوا على تسميتها " بالصحية " ،

ومن هذا المنطلق أطلقوا على نظرية هيرزبرج " النظرية ذات العاملين " .

وشارك عالم الإدارة " ماكغلياند " في إيجاد نظرية لدوافع الإنجاز تعتمد على ثلاثة من الإحتياجات القوة والإنتماء والإنجاز .

وأنشد ماكغلياند أكد على أن الحاجة إلى الإنجاز تعتبر من أكثر الحاجات إلحاحاً وارتباطاً مع الشراء الإقتصادي للفرد لأنها تعني الحاجة إلى الوصول إلى الأهداف التي تتحدى قدرات الفرد ، والأشخاص الذين يرغبون في الإنجاز لديهم دوافع قوية ، وأن أسلوبهم الإداري يتم بطريقة تختلف عن غيرهم يمكن من خلالها تغيير ثقافات المجتمع ، أي أن نظرية الإنجاز لها ميزة واضحة عن غيرها من نظريات الدوافع ، حيث يمكن تعليمها للأفراد والجماعات .

وتعطينا " نظرية التوقع ' فكرة عن مدى إصرار علماء الإدارة على البحث من أجل إيجاد وسيلة علمية يمكن من خلالها تحسين عملية دفع للموظفين وحثهم على العمل ، حيث تأخذ هذه النظرية في الحسبان أن الأشخاص يختلفون فيما بينهم إختلافاً كبيراً ، ولهي ضوء هذه الإختلافات فإن القوى الوظيفية ستتجه نحو سلوكيات تختلف من شخص لآخر بالقدر الذي يتناسب مع أهداف كل شخص ، ويرى علماء الإدارة أنه ينبغي لفهم " نظرية التوقع " التعرف على مصطلحين مهمين وكيفية تقاعلهما وهذان المصطلحان هما : (١) الفصل الإيجابي ، (٢) الكفاءة المقترنة بالقدرة .

أما نظرية ماكجريجور X ونظرية Y فإنها ترى أن السلوك الإنساني ظاهرة معقدة ومن خلال بحوثه ودراساته إستنتج أن أي عمل من الأعمال يتضمن نوعين من الموظفين ، النوع الأول : هم الناضجون ، أما النوع الثاني : فهم الذين يتصفون بالنكسل .

كما وأن هناك العديد من النظريات الأخرى التي إستنبطها العلماء والباحثين والتي لا يتسع المقام لسردها جميعاً ، والتي منها على سبيل المثال نظرية السمات للقيادة ونظرية المواقف ومعظم هذه النظريات أثبتت أن التفاعل الإجتماعي في إطار السياسات المرسومة يسهم في رفع الإنتاجية .

## تنبيه

- إحرص على تفهم واستيعاب المصطلحات باللغة الإنجليزية.
- إعتد على نفسك في مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الإنجليزية.
- يمكنك الإسهاب في مناقشة القضايا في حدود معلوماتك التي إكتسبتها أثناء دراستك ، وإطلاعاتك الحرة في المراجع والبحوث التنظيمية والإدارية.

## قضايا للمناقشة

(١) " هناك إجماع من العلماء على أن من بين الأسباب التي تقف عائقاً أمام حُسن إدارة الناس ، هو عدم الفهم الحقيقي للظروف والأسباب والدوافع التي تحكم سلوكهم وتصرفهم " .

علق على العبارة السابقة ، موضحاً رأي علماء نظريات الدوافع فيما يتعلق بضبط سلوك الناس وتحقيق الأهداف الإنتاجية.

(٢) " يرى علماء الإدارة أن حُسن إختبار القوى العاملة يُعتبر من أفضل السياسات التي ينبغي أن تحرص عليها المنظمات " . إشرح ما الذي ينبغي على إدارة الأفراد أن تقوم به ، وصولاً إلى تحقيق حُسن إختبار القوى العاملة ، ومشيراً إلى الدور الذي يمكن أن تقوم به نظريات الدوافع ، وعمق فهمها ، وحسن استغلالها .

الإنتاجية في إطار الرضاء النفسي للعاملين وإتقاء أهدافهم مع أهداف المنظمة .

علق على العبارة السابقة ، مع الإشارة إلى " هرم مازلو للإحتياجات Maslow Hierarchy of Need " .

٤) تناول بالدراسة والتحليل " عوامل الدوافع Motivators " ،  
و" العوامل الضحية Hygiènes " وفقاً لنظرية " هيرزبيرج  
'Hersberg

٥) تناول بالشرح والتطبيق البحوث التي أجراها العالم " مكليتلاند  
MacLellan للتعرف على دوافع الإنجاز .

٦) يرسم ويشرح أحد الأشكال التي توضح " نموذج التوقع The  
Expectancy Model " ، موضحاً المصطلحات الهامة التي ينبغي  
إيضاحها للقوى العاملة وصولاً إلى تحقيق أهداف النموذج .

٧) " يرى الكثير من علماء السياسة وعلماء الاجتماع أن هناك نوعيات  
من البشر تفهم مصالحها مع غيرها ، بالقدر الذي يعود عليها  
شخصياً من منفعة ، حتى وإن أدى ذلك إلى إهدار الصالح العام " .

أنكر رأيك في مثل هذه النوعيات من البشر ، ثم تناول  
بالشرح والتطبيق " نظرية ماكجريجور X ونظرية Y  
'McGregor's Theory X and Theory Y

٨) اشرح رأي علماء الإدارة فيما يتعلق بأن البحوث التي أجريت على  
السلوك الذي يتعلق بتخاذ القرار على المستوى التنظيمي أدت إلى  
التحيد من الأفكار .. أنكر هذه الأفكار .

الفصل الرابع  
أساسيات إدارة الجماعات





## الجماعة التنفيذية وحسن إختيار العاملين :

تشمل الجماعة في المنظمات جميع العاملين من رئيس مجلس الإدارة حتى رؤساء العمال .. ومن هؤلاء الذين يشغلون مناصب رئيسية حتى أولئك الذين يباشرون الأعمال الخدمية في أدنى سلم المنظمات والمسؤوليات في المنظمات ، والجميع لهم دور مؤثر في أن تتحمل المنظمات مسؤولياتها لتحقيق الأهداف من خلال القوى العاملة التي تتناسب إليها ، ويجمع علماء الإدارة على أن مستقبل أي عمل يعتمد بصفة رئيسية على رجاله أكثر مما يعتمد على أي عنصر آخر :

**The future of any business depends more on the people in it than any other single element.**

ويعترف الدارسون لعلم الإدارة أن من مقومات خطط المنظمات أن يقوم كسل رئيس في وحدات البنين الإداري المتكامل للمنظمات بالقسمها وفروعها وإدارتها في إطار المراحل الإدارية التي تشكل البنين ، أن يوجه كل رئيس تابعه.

ويتحمل رئيس الإدارة التنفيذية وتابعوه المباشرين ، الذين يكونون الجماعة التنفيذية لرسم السياسة الداخلية ، المسؤولية النهائية في تعيين وإختيار وتدريب وترقية وإعزال المديرين ، كذلك فإن من واجبهم تطوير السياسة ، مفوضين التنفيذ في شأنها إلى بعض التابعين ، والتحقق من أن البرنامج ينفذ بطريقة سليمة.

وفي مجال رسم السياسة ، عليهم أن يأخذوا في الإعتبار بعض المشاكل مثل كيفية تطوير برنامج التوظيف ، وهل تكون الترقية من الداخل أو من الخارج ؟ ولأن يمكن البحث عن المرشحين الذين يتم من بينهم الاختيار فيما بعد ؟ وما إذا كان يجب وضع شكل معين للتدريب ؟ وما هي إجراءات الترقية والمستاعد الواجب إتباعها ؟ وبمجرد تقرير السياسات ، فإن المعالم التفاضلية المتعلقة بوضع البرنامج موضع التنفيذ يمكن أن يعهد بها إلى أي رئيس إدارة ، ويُختار مدير الأفراد عادة بحيث يعمل كوكيل لتقديم الخدمات - ذلك لأنه يملك التسهيلات والمعرفة الدقيقة عن الإجراءات اللازمة ، كذلك تعتبر

الحاجة إلى المتابعة من جانب السلطة العليا ضرورية في تنفيذ البرامج كما هو الحال في غير ذلك من المشروعات ، وفي أية منظمة تواجه أنواعاً متعددة من أشكال المقاومة والمعارضة ، وقد يشعر كثير من المديرين بعدم الرضا بسبب فقدانهم لتابعيهم الذين يرحب بهم مستقبلاً طيب والذين نقلوا إلى إدارات أخرى بدعوى أن نقلهم من أجل زيادة الخبرة ، وقد لا تكون هناك حاجة ملحة لذلك ، وقد تحدث بعض التخيرات في الإجراءات المعتادة ، والأساليب الإدارية تعتبر هيئة الموظفين الكبار مسألة ضرورية للتأكد من سير البرنامج طبقاً للخطة.

وهناك سبب آخر له وزنه لجعل المسؤولية النهائية تقع على عاتق المدير العام هو أن تعيين القوى العاملة يعتبر بمثابة وظيفة تؤدي مع ملاحظة مستقبل المشروع ، قد يتطلع مجلس الإدارة إلى التحقق من أن مستقبل المشروع سيكون أمناً في يدي مديريه أكفاء ، وبالرغم من أن المديرين يعتبرون مسؤولين - أمام حملة الأسهم - عن مستقبل المشروع ، وكذلك عن نجاحه ، فإن حملة الأسهم لا يستطيعون القيام مباشرة بعملية تعيين القوى الوظيفية ، فطبيح لاختيار رئيس مجلس الإدارة ، ولكن ينبغي عليهم بعد ذلك أن يتركوا له هذه العملية في حدود السياسات المرسومة للتعيين.

#### نقص الكفاءات الإدارية :

وهناك العديد من مديري المشروعات من يتخصصون على مدى الأيام ندرة الكفاءات لدى القوى الوظيفية التي تعمل معها !!! ويلاحظ الدليل على هذا النقص في كل ما يكتب عن هذا الموضوع ، وكذلك في الجهود الكبيرة التي تبذلها المشروعات لاكتشاف وتطوير المرشحين للوظائف ، وأسباب هذا الوضع معقدة كما هي بعيدة المدى ، وأدى إزدياد حجم المشروعات الحديثة إلى زيادة أكيدة في طلب الأشخاص ذوي المهارة الإدارية . وتعتبر المشروعات ذات الحجم الكبير في وضع مختلف تماماً عن وضع المشروعات ذات الحجم الصغير فيما يتعلق باختصاص العاملين فيها ، فغالباً لا تستطيع المؤسسات الصغيرة الاستفادة من المزايا الاقتصادية لتقسيم العمل بين الوظائف الرئاسية وغير الرئاسية ، أما المشروعات الكبيرة فيمكنها الاستفادة من هذا النوع من التخصص ، إن أعمال رؤساء العمل ، والمرافقين الأول ، ومديري الأقسام ، ورؤساء الإدارات العديدة وكذلك الموظفين الكبار إنما تشغل بمن عملوا أنفسهم في إنجاز الوظائف الإدارية ،

وتبعاً لذلك - فإن الطلب على وظائف المديرين بارز وواضح في المشروعات ذات الحجم الكبير. وهناك سبب ثان يوضح أن النمو في المشروعات حجماً وعدداً قد إتحه إلى الإهتمام بندرة المديرين الأكفاء وذلك بسبب أهمية إتخاذ القرارات ، حيث أن القرارات التي تتخذها الشركات المتعددة لها تأثيرها العصيق على أصحابها وعلى موظفيها وعلى المجتمع وكذلك على الحكومة. لذلك يتطلب الأمر وجود المديرين الأكفاء من أجل التحقق من أن مضمون قراراتهم سوف يساهم في الرفاهية الاجتماعية لهؤلاء الأشخاص بدلاً من إلحاق الأذى بهم.

وهناك العديد من البحوث والدراسات التي أوضحت أن العديد من المشكلات ترجع إلى الخطوات المترددة التي يتخذها مديرو الأعمال لتحسين مستوى المرشحين المناسبين ، وعدم الاستقرار الذي تميزت به البرامج التي صمموها ، وكثير من البحوث والدراسات لوضحت أيضاً أن العديد من المشكلات التي تعاني منها المنظمات إنما ترجع إلى عدم حسن إختيار القوى العاملة ، فمن المعروف أن الإختيار الحسن هو أفضل سياسة **The best selection is the best policy**.

ويرى علماء النفس أن النجاح في التوظيف يعتمد على تطور طرق قياس للعوامل النفسية من قبيل : الذكاء والشخصية والقدرة على القيادة ، والحكم .. ولذلك كان علماء النفس قادرين على أن يساعدوا كثيراً في هذه المجالات ، وتبعاً لذلك يمكن فهم التردد الذي يحدث من جانب مديري الأعمال في القيام باختيار المرشحين القادرين.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن بعض الباحثين أثبت قصور طلبية المؤسسات العلمية الذين يلتحقون بالتعليم الإداري عن بذل الجهود العلمية لفهم وإستيعاب المقررات الإدارية ، وقد يكون هذا القصور راجع على عاملين إثنين :

أولهما هو أن المدرسين المهرة في هذا المجال ينبغي أن يكونوا رجالاً ناضجين يجمعون بين التدريب العلمي والخبرة في الأعمال أو المشروعات الأخرى. ويحاول رجال الأعمال - إلى حد ما - علاج هذا العيب عن طريق

استدعاء أساتذة الجامعة ، في زيارات تدوم من أسبوع أو اثنين على ثلاثة شهور.

والعامل الثاني هو نقص التنظيم الإداري بمعنى الموارد التي يجب أن تُدرس ، فمن الواضح أن الجامعات لا تستطيع تعليم أي شخص كيفية الإدارة بنفس الطريقة التي يتعلم بها الشخص كيفية القيام بالأبحاث الكيميائية ، وإصمك الدفاتر ، وعمل التقديرات الهندسية ، فالمدبر يجب أن يعمل عن طريق الغير ، وعليه فإن قدرة المدير الكفاء على هذا لا تظهر إلا حين ممارسة العمل . وعلى أية حال ، فهناك شيء واحد تستطيع الجامعات أدائه ، ألا وهو أن تنقل للطالب فكرة عن الوظائف الإدارية والمبادئ التي تندرج تحتها ، وأن تزوده بالمعرفة الضرورية والمهارة في استخدام المنهج العلمي ، وبعد هذه البداية يكون رب العمل هو المسؤول عن إعطاء المرشحين للأعمال الإدارية الفرصة للتعليم عن طريق التجربة ، وعن طريق التدريب ، وقد أوضحنا في العديد من المؤتمرات أهمية تدريب العاملين ، وقلنا أن التدريب يصلح ما لم يحققه التعليم.

#### إتجاهات اصحاب الأعمال :

ومن الممكن الاستدلال على أسباب أخرى لنقص الكفاءات الإدارية في نواحي الشك التي تسود رجال الأعمال ، إذ يتردد كثير من رجال الإدارة في الاقدام على أي شيء لتطوير المديرين ، وذلك لأنهم ليسوا على ثقة بما ينبغي على المدير أن يفعله.

Further causes for the shortage of executive manpower may be found in the uncertainties that plague businessmen. Many executives hesitate to do anything about the development of managers because they are not sure just what a manager should do.

وهنا ينار إستفسار هام هو ... على أية درجة من بُعد النظر يجب على رجل التنفيذ أن يكون ؟.. إن المهتمين بالمشاكل المعالجة القصيرة المدى للمشروع يميلون إلى تأجيل الاهتمام بالنسبة للعدد اللازم لمديري

المستقبل 11... ويبدو هذا التأجيل شائعاً ومفهوماً لدى المنظمات التي تجد أن نفقات تدريب المديرين المبتكرين عالية !!... وقد يكون عذرهم في ذلك أنه ليس لديهم الدخل اللازم ... أو أنهم لا يقدرّون مردود هذا التدريب !!...

ولقد تأخر رجال الإدارة في معرفة حقيقة مسؤوليتهم الشخصية عن تطوير مديري المستقبل ، إن المنظمات التي فوّضت لموظفيها واجب تدريب الإداريين المنفذين قليلة جداً ، وطبيعي أن هذا يعتبر من ضمن واجباتها ، إلا أنه من السهل أن يتناسى هذه الواجبات هؤلاء الذين يدركون الدور الحيوي الذي يقوم به المدير ، ولولئك اللذين يخشون مصاريف التطوير **Who shy away from the expense of development** - خاصة عندما يكون المرشحون غير ملزمين بالعمل بعد تدريبهم.

وكذلك أولئك الذين رباهم أشخاص من كبار السن يؤمنون بالحظ والتجربة ، أو بمقدرتهم على إستئجار إداريين منفذين من الخارج عند اللزوم.

And who themselves were brought up by older men with a belief in trusting to chance and experience or to their ability to hire outside executives when needed.

وأخيراً ، فإن كثيراً من رجال الأعمال يساهم - في نقص مديري المستقبل - عن طريق شكوكهم في طرق التكريب الملوّمة التي يجب إستخدامها. وقد يعرف هؤلاء الإداريون بحاجتهم إلى المديرين فيقبلون مسؤوليتهم عن تطويرهم ، ولكنهم مع ذلك يظلون - لعدم الإستقرار بعد على مبادئ التكريب - في شك بالنسبة لأفضل الطرق لعمل ذلك ، ويخوض التجارب في هذا المجال الجماعات ، ومستشارو الأعمال ، ومؤسسات الأعمال ، وشركات الأعمال الفردية. لذلك فإن رجال الأعمال الحريص - الذي يحيط بهذا الوضع - سوف يتقدم في بطة نحو تبني برنامج رسمي.

ومما لا شك فيه أن النوع المطلوب من الموظفين التقنيين في المشروع يتأثر تأثراً شديداً بالهدف والسياسات الواجب إتباعها ، وتأثير المسؤولية الاجتماعية للمشروع في نوع الإداريين المنفذين ، فمن المسلم به أنه ما من مشروع يستطيع الاستمرار لمدة طويلة ما لم يساهم إيجابياً في

الرفاهية العامة ، ذلك أن الكلمة في النهاية هي للأغلبية الساحقة من أفراد المجتمع الذين يقررون أوجه النشاط الواجب استمرارها وأوجه النشاط الواجب الاستغناء عنها ، إن المشروع الفردي يساهم بنصيبه الكامل في الرفاهية العامة عن طريق تزويده - بكفاية - بالسلع والخدمات لرفع مستوى المعيشة ، وعن طريق تمسكه بممارسة الفضل للعلاقات فيما بين الموظفين ، وبتمسكه بتحقيق أهداف المجتمع ، ولكي يستطيع مدير المشروع أن ينفذ ويطور السياسات التي تهدف إلى تحقيق هذه الموضوعات المتشابهة ، عليه بالضرورة أن يفهم طبيعة هذه المسؤوليات وتناسقها مع السعي إلى الربح.

### الهيكل التنظيمي وتعيين العاملين :

إن حجم المشروع وتشابك هيكله التنظيمي وخططه من أجل التوسع ومقدار للتغير في أفراد الإداريين هو الذي يحدد عدد المديرين اللازمين ، فمن الطبيعي أن تكون المناصب الإدارية في المشروعات ذات الإنتاج الكبير أكثر منها في المشروعات الصغيرة ، وعلى أي الأحوال فإن النسبة بين عدد المديرين وبين عدد الموظفين لا يخضع لأي قاعدة نسبية ، فمن الممكن - بالتوسع والتفويض في الاختصاصات - تعديل الهياكل التنظيمية بحيث تزيد أو تنقص أعداد المديرين في المشروع.

ويتأثر عدد المديرين اللازمين في أي مشروع بمعدل تداول الأشخاص في المناصب الإدارية ، ويمكن سلفاً تحديد عدد التعيينات السنوية في المناصب الإدارية التنفيذية عن طريق إعادة النظر في الخبرة السابقة والتوقعات في المستقبل ، إن تحليلاً للعوامل المضمنة سوف يكشف عن الأهمية النسبية لحالات التقاعد بسبب بلوغ السن ، والوظائف التي تخلق بسبب المرض ، والتخفيض في الدرجات والفصل ، وبسبب المجهود الحربي الوطني ، وكذلك الطلب الدائم للمشروعات الأخرى على المفتكرين من الشباب التابعين الذين دربهم المنظمة والتي تكون غير قادرة على الاحتفاظ بهم.

### Relation of the organization structure to staffing.

The number of managers needed in an enterprise depends upon its size, the complexity of the organization structure, its plans for expansion, and the number of changes in

managerial personnel. Large-scale enterprises naturally have more managerial positions than do small-scale firms. However, the ratio between the number of managers and the number of employees does not obey any law of proportion. It is possible, by enlarging or contracting the delegation of authority, to modify organization structures so that the number of managers in a given enterprise will increase or decrease.

The number of managers needed in an enterprise is also affected by the rate of turnover of persons in managerial positions. The actual number of annual appointments to executive positions can be readily determined by a review of past experience and future expectations. An analysis of the factors involved will reveal the relative importance of retirement for age and vacancies created by ill-health, demotions and separations, the national defense effort, and the steady demand of other enterprises for able young subordinates whom the firm has trained but is unable to hold.

#### العامل الأساسي للقيادة :

ومن خصائص العمل الإداري وجود قيادة على مستوى عالٍ . وسيبدو المدير التنفيذي عاجزاً تماماً إلا إذا استطاع إقناع تابعيه بتنفيذ الخطوات العملية اللازمة لتحقيق أهداف المشروع تنفيذاً يتميز بالكفاية ، إذ يستطيع المدير أن يحدد ما يجب أن يفعله الآخرون كما يستطيع أن يجمع التابعين بطريقة فعالة ، وأن يشرف على التابعين ويرشدهم وأن يقيس النتائج من أجل أن يتبين مدى نجاح خطته. ولكن ما لم يعمل مساعده كجماعة متعاونة ، وبكفاية وحماسة من أجل القيام بوجوه النشاط المستقلة واللامرمة ، فسيكون من الصعب الوصول إلى أي نتائج. فواجب على المدير أن يستثير همته من أجل الحصول على تعاونهم القلبي ، وبعبارة أخرى ، يجب عليه أن يوضح لهم أنه عن طريق التعاون يسهل عليهم تحقيق أهدافهم الشخصية ، وهكذا فإن القيادة تصوغ العاملين في الجماعة وتخلق البيئة لإزدهار القدرة على الخلق والإبداع ، والاكتشاف ، والتفكير.



**The key factor of leadership.** The specifications of the managerial job call for leadership of a high order. The business executive is quite helpless unless he can persuade his subordinates to carry out efficiently the operational steps essential to achieving the enterprise purpose. The manager can plan what others are to do, he can group subordinates effectively, he can staff managerial positions, he can supervise and guide subordinates, and he can measure results in order to determine how his plans are working out. But nothing will be done unless his subordinates work as a team, efficiently and with zeal, to perform the essential separate activities. The manager must motivate them in order to acquire their willing cooperation; he must, in other words, show them that through cooperation they will be able best to achieve their personal objectives. **Thus, leadership molds individuals into a team and creates the environment for the flowering of initiative, innovation, discovery, and technique.**

ونرجو أن توجه الأنظار إلى أنه " لا يوجد نموذج موحد للمديرين فهم يختلفون من واحد إلى آخر لاختلاف غير العاملين في الإدارة ، ذلك أن النسيج الداخلي للسمات الشخصية ، والاختلاف في البيئة يكون معقداً إلى أبعد حد ، ومن الطبيعي أن هذا التعقيد - في حد ذاته لا يعتبر مبرراً كافياً لمجابهة صعوبات القياس ، ولكنه كذلك يمثل مشاكل قديمة في تطوير المستويات الموضوعية ، ويمكن لهؤلاء الذين يجب عليهم أن يختاروا للمديرين الكفاء أن يقرروا بوضوح :

- (١) ما هي الصفات المطلوبة.
- (٢) مدى أهمية كل منها.
- (٣) ما هي مجموعة الصفات المقبولة وإلى أي درجة.
- (٤) كيفية التعرف على هذه الصفات في المرشحين.

والواقع أن الطريقة الاستنتاجية بالنسبة لهذه الموضوعات مازالت غير مثمرة ، ومن الجائز أن يكون هذا الطريق غير عملي من وجهة نظر طبيعة عمل المدير ."

However, there is no executive type. Managers differ as much from one another as they do from nonmanagers. The interweaving of personal characteristics and variations in environment is enormously complex. Of course, complexity alone is not a sufficient answer to the difficulties of measurement, but it does present problems in the development of objective standards.

Those who must select potential managers would be able to operate efficiently if they knew :

1. What qualities were required;
2. In what degree each was essential;
3. What combinations of qualities were acceptable and in what degree; and
4. How to identify these qualities in candidates.

The inductive approach to these issues has, as yet, been barren, and it is possible that such an approach is impractical in view of the nature of the manager's job.

من المعتقد - حقيقة عامة - أن المؤهلات اللازمة توفرها في المديرين يمكن إستنباطها من طبيعة الوظيفة الإدارية ، ذلك أنه عن طريقة المعرفة التامة للوظائف الإدارية وظروف البيئة التي نباشر في ظلها ، يمكن التعرف على صفات معينة تكون ضرورية لبلوغ النجاح ، وهناك إتفاق غير رسمي على أن رجال الإدارة ذوي الخبرة يستخمون هذه العوامل المشتركة في تقييم المرشحين من أجل مناصب المديرين .

وليس معنى هذا ضرباً في الغيب والمجهول ، بل الواقع أن هذه الطريقة تشتمل على ثلاث مراحل :

(١) معرفة الوظيفة الإدارية :

**Knowledge of the managerial job,**

(٢) إستنتاج المؤهلات اللازمة للإدارة :

**Deduction of the qualifications for managership,**

(٣) التعرف على هذه الصفات في المرشحين للمناصب الإدارية:

**Identification of these qualities in candidates for managerial positions.**

ومن الممكن أن نستنتج من طبيعة عمل الإدارة بعض الصفات التي لها وزنها الهام في إدراك النجاح. ومن بين هذه الصفات : الذكاء ، والقدرة على القيادة ، والقدرة على الإتصال والنظرة المنطقية في بحث للمشاكل ، والميول الثقافية ، والفضائل الأخلاقية ، والحكم الصائب ، والقدرة على الابتكار. هذه مجموعة ضخمة من الصفات ، ولكن أيا منها - مع بعض الاستثناءات - يمكن أن يتطور على يد الفرد الذكي ، كذلك فكل منها مماهمة إيجابية في النجاح الإداري.

**الذكاء :** إن ارتفاع مستوى الذكاء يعتبر أحد الصفات الضرورية ، ( أو على الأقل أن يكون الذكاء في مستوى أعلى نسبياً بالنسبة لمجموعة العاملين). وهذا الذكاء يكتسب المدير من تفهم العلاقات المتشابكة المعقدة بين القوى العاملة ، وعلى أساس هذا التقييم يتسأل توجيه العمل نحو الهدف المطلوب. فالمدير يعمل في ظروف يؤثر كل منها في الأخرى ، كذلك فإن القيم لا يمكن وضعها على عاتق قوى معينة ، وذلك لأن مضمونها يتغير ، وهذا هو السبب في أن المدير التنفيذي لا يمكنه السيطرة على كل قوة متحركة أو أن يغير من القوة المستقلة من أجل تحديد قيمتها. وقد وصف تشستر أ. بارنارد الحاجة إلى مستوى عال من الذكاء ، في هذه الكلمات " أنه مطلوب لهم النواحي التقليدية

للسنظم المعقدة ، وتحليل العلاقات التقليدية بين المنظمات ، وللتعامل بطريقة مناسبة مع العناصر المجتمعة من الفنيين والإقتصاديين والماليين والاجتماعيين والقانونيين ، ولشرح هذه العناصر للآخرين بوضوح بغرض القدرة على الوصول إلى تمييزات دقيقة في التصنيف وفي التعليل المنطقي وفي التحليل حتى لا يصبح موضوع النقاش محتاجاً إلى دليل .

**القيادة :** إن الصفة الثقبية التي يحتاجها المدير هي القدرة على القيادة ، لمعظم المشروعات عبارة عن نشاط جماعي أي أنه ، نشاط يربط العناصر المادية بالجمهور ، وهذا الأخير - أي الجمهور - يجب إقناعه للمساهمة بكل جهوده للوصول إلى أهداف مشروع يعرفه ويفهمه ويؤمن به ، فالشخص القائد على ذلك هو القائد . وتعتبر العلاقات المتشابكة فيما بين المجموعة والقائد ، وأهداف النشاط التي يعمل فيها الجميع أمراً له صفة الدول ، ويشغل القائد المكان الأول بين إتباعه إذا وجنوا فيه أفضل الفرص لتحقيق أهدافهم الشخصية ، كذلك يحتاج القائد إلى تعاون إتباعه من أجل تحقيق أهدافه الشخصية ، ولا يمكن تحقيق أي هدف جماعي إلا بتسجلم نشاط القائد مع نشاط إتباعه ، إن العلاقة المتلى بين هذا الثلوث ( القائد والإتباع والهدف ) هي قيام التسجلم التام .

**القدرة على الإتصال :** لا يستطيع الناس الحياة في الجماعة - وإن كان كل منهم يعمل على إنفراد - دون وجود الوسيلة السهلة للإتصال فيما بينهم . وفي داخل المشروعات يكون للقدرة على نقل الأفكار والمعلومات الأهمية القصوى ، فالناس في حاجة إلى معرفة البيئة المحيطة بهم ، وعلاقاتهم مع الآخرين ، وماذا يجب عليهم أن يفعلوه ، وكيف يلزم القيام بذلك ، وما تستلزمه الوظيفة من صفات ، فهم على إتصال بتابعيهم ، وبالمسوردين ، والعملاء ، كما أنهم يتبادلون آلاف الكلمات يومياً ، أما المديرون فإنهم أكثر من غيرهم تعرضاً لهذه الزوبعة من الكلمات ، إنهم يتكلمون بالمعلومات من المصادر العديدة وما يلبثون أن يهضموها ثم يتركوا أمر شرحها للآخرين باللغة التي يفهمها هؤلاء الآخرون ، إن القدرة على إستقبال وترجمة ونقل الأفكار تعتبر إحدى الصفات التي يمكنها المساهمة إلى حد كبير في نجاح رجال الإدارة من ناحية إستئالة الزملاء والتعبين .

هذا بالإضافة إلى السهولة في المنهج العلمي : حيث أن التدريب الشديد على المنهج العلمي ينمي أعمال الفكر المنطقي ، وذلك بيسر إتخاذ القرارات ، وطالما كانت طبيعة مشاكل العمل هي التعقيد ، فمن الأهمية بمكان أن تصاغ قرارات المدير المسؤول عن حلها بأسلوب منطقي ، إن تطور القدرة المنطقية وفهم مبادئ التصنيف ، والثقة في معالجة المظاهر المعقدة هي الأهداف التي ترمي إليها الدراسة بطريقة المنهج العلمي.

أما الاختصاص الثاني لصاحب العمل - وهو في مرتبة أقل - فهو أن يكون المرشح قادراً ، بافتراض حسن اختياره في المقام الأول ، على القيام بالأعمال الإدارية العليا في حالة الطوارئ ، وبحاجات النجاح في هذا المستوى من مستويات الإدارة إلى ما هو أكثر - بكثير - من مجرد الإهتمام بالرءاء في العمل ، إنه يتطلب القدرة على مقابلة الرؤساء والتعامل المتميز بالفاعلية معهم لا في شؤون العمل فقط بل في الصلات السياسية والمدنية والاجتماعية والتعليمية أيضاً، وحيث أن لرءاء القومي يتأثر بمديري الأعمال إلى حد كبير فمن صالحهم أن يهتموا بأصقل المعرفة في المسائل المتصلة بالصالح القومي.

وأما الاختصاص الذي بالمستوى الثالث - وهو يلقي إهتماماً ضئيلاً ، وقد لا يلقي إهتماماً على الإطلاق - فيتعلق بتنمية الميول الثقافية ، أن الإنسان ليفخر بتقدم الطوائف العقلية لأي مخلوق بشري إلى أقصى حد ، وهذا يتطلب التوعية والإرتفاع بحاسة التدقق من خلال التدريب الثقافي وعلى الإحساس بالجمال.

القيم الأخلاقية : أن يملك المرشح للإدارة ، إحساساً قوياً بقيم المجتمع الأخلاقية لأمر ذو أهمية كبرى ، ذلك أن الإداريين التنفيذيين يتحملون مسؤولية كبرى نحو رءاء الآخرين ونحو المجتمع الذين هم جزء منه ، وفي الحقيقة ، أن أي تنظيم إجتماعي لا يمكن أن يقوم دون الارتكاز على هذه القيم الأخلاقية التي يتمسك بها جموع المرائطين ، ولما كان للمدبرون موضع تقليد الجميع ، فإن أفعالهم كلها ستؤثر على مدى إتباع للتقاليد الإجتماعية ، لذلك وجب عليهم أن يكونوا رجالاً مستقيمين يتصرفون دائماً طبقاً للمثلن الاجتماعية المتعارف عليها.

وفيما يلي هذه الفقرة باللغة الإنجليزية لأهميتها :

**Moral Values.** The possession of a strong sense of the moral values of society is of prime importance in a candidate for management. Executives bear a heavy responsibility for the welfare of others and for the society of which they are a part. Indeed, social organization cannot exist without a foundation of those moral values that are held in respect by the bulk of the citizenry. Since managers are widely imitated, whatever they do will influence the degree to which the social mores will be followed. They must, therefore, be men of integrity who act at all times in accordance with approved social precepts.

**الحكم :** إن " الحكم " هو الجوهر الغالية التي يبحث عنها رجال الإدارة عندما يوظفون أو يرقون تابعيهم للوظائف الإدارية ، وفي الواقع ليس من السهل تحديد معنى اللفظ في حد ذاته ، ذلك لأنه يشتمل على مركب من :

- ( ١ ) للعناية بالاعتراف على جميع العوامل التي تؤثر على موقف معين وتقييمها.
- ( ٢ ) التعود على تقييم هذه العناصر على ضوء ظروف البيئة بأكملها.
- ( ٣ ) التعود على بلوغ القرار بعد إنقضاء الوقت الكافي لذلك.
- ( ٤ ) عادة إتخاذ قرارات لها معناها.
- ( ٥ ) القدرة على التوقيت المناسب لتنفيذ هذه القرارات.

فإذا تدرس الشخص الذي له القدرة على الحكم السليم بهذه الخبرات ، فإن الحكم على الأشياء يكون نتيجة التعليم العالي مؤيداً بالخبرة العملية ، إنه لا يمكن تدريب المرشحين على إصدار الحكم في الأمور ، إذ يجب أن يكونوا على درجة كبيرة من الذكاء ، كما أنهم في حاجة إلى تعليم واسع النطاق ، وكذلك هم في حاجة إلى الخبرة العملية ، فإذا استطاع المرشح أن يجمع بين هذه العناصر فسوف تنمو فيه عملية الحكم على الأشياء.

**القدرة على المبادرة :** إن التدريب على المبادرة يعتبر من أهم ما يجب أن تتضمنه مسألة التفويض بالسلطات بالنسبة لمن فوضت له السلطة ، فإذا انتظر المدير من رؤسائه أن يخبروه بما يجب عمله ، ومتى يكون ذلك ، فبذلك يتوقف عن عملية الإدارة ، وهو بذلك أيضاً يعيد السلطة المفوضة من رئسائه إليه مرة أخرى.

والقدرة على المبادرة هي عملية إتخاذ القرارات بمجرد الإحساس بالحاجة إليها ، وهي صفة كثيراً ما تُفقد عند ترشيح أحد المديرين ، ولكن ما يثبت أن يتعرف عليها بوضوح عندما يبدأ المدير السعي بالملاحظة وتقييم الأعداء لعدم اليقظة في الأمور ، وعندما يخاف من التصرف في الأمور ، أو عندما يعتمد على تابعيه في أن يقوموا مقامه ، إن المدير الناجح في حلجة إلى الجراءة ليتقبل مخاطر القرارات الهامة والعازمة.

#### إطار لدراسة السلوك التنظيمي :

ومن التطورات الحديثة في مجال أساليب البحث ، والتي يجب أن نقضي إلى نماذج متكاملة للسلوك التنظيمي ، ما يُطلق عليه التحليل الشامل (Meta-analysis) وهو إحدى الوسائل التجريبية الرصينة التي تنظم نتائج الدراسات المختلفة حول إحدى المشكلات بطريقة تسمح للباحث والمدير بالوصول إلى استنتاجات عملية. ومن ضمن المعلومات التي تنتج عن التحليل الشامل النموذجي ، مثلاً معلومات عن القوة الفعلية لعلاقة معينة عبر منظمات وعاملين وجماعات عديدة. كما تنتج عن مثل هذه الدراسات معلومات مفيدة حول ظاهرة وجود علاقة بين متغيرين في أوضاع معينة فقط ، وتوصلت إحدى الدراسات ، مثلاً إلى أن العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي تتوقف على نوع الصناعة التي تتم دراستها ، حيث تُم التوصل إلى وجود علاقة قوية بين الأجر والرضا الوظيفي في إحدى الصناعات ولم تكتشف تلك العلاقة في صناعة أخرى.

ونرجو أن نوجه النظر إلى أنه على الرغم من عدم وجود نظرية متكاملة قابلة للاختبار ل مجال السلوك التنظيمي حتى الآن ، إلا أن علماء السلوك التنظيمي ما زالوا مطالبين بمزيد من البحوث واستنباط النتائج منها ، ونشرها لمحاولة تشكيل السلوك التنظيمي وفق نموذج معين ، ومن هذا يقتصر

الأمر فقط على تنظيم التشكيلة المتنوعة والمتباينة للمعلومات ونتائج البحث التي نُشرت ويستمر نشرها وذلك بحثاً عن نظرية للعلوم السلوكية ، وهذا يعني أن الدراسات حتى الآن تُوفّر للدارسين وسيلة لتنظيم ودراسة الموضوعات التي يُغطيها السلوك التنظيمي والأداء ، وقد يكون هناك الكثير من الجوانب والروابط بين المتغيرات التي عُرضت والتي لم يتم إستيعابها بصورة تامة.

ويسمى علماء السلوك التنظيمي لتحقيق الأهداف التالية :

- التصرف على بعض المتغيرات التنظيمية والجماعية والفردية الرئيسية المبحثة في مجال السلوك التنظيمي.

- توضيح مدى ارتباط هذه المتغيرات ببعضها.

- وتأكيد الخصائص الرئيسية لمجال السلوك التنظيمي وهي :

(\*) الأسلوب العلمي والتركيز المتعدد المناهج ومستويات التحليل ، والأساس القائم على العلوم السلوكية ، والتوجيه الموقفي ، والميل نحو التطبيق.

(\*) تحديد أي المتغيرات التي تؤثر على السلوك والأداء في الأوضاع التنظيمية الفعلية ، مع التركيز على أداء الأفراد والجماعات والمنظمة.

- تؤثر البيئة بشكل مباشر على عناصر تصميم المنظمة وعملياتها ، مع فئاتٍ على الخصائص الفردية من خلال عناصر ثقافية وإجتماعية وإقتصادية وتقنية يوجه خاص.

- تهبئ العناصر السابقة المناخ لاستخدام طريق تصميم الوظائف ، وتكوين الجماعات وممارساتها ومدى فعاليتها في توجيه الأفراد والجماعات.



- تتأثر الدافعية ، بعناصر العمل والجماعة والقيادة ، إلى جانب الطريقة التي يتم بها تحفيز العاملين.

- يتم تقويم الأداء على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي ، ويقود ذلك إلى التغيير والتطوير التنظيمي في إطار تفضية مرتدة لكل العناصر التي سبق ذكرها.

فمن حيث البيئة تتمثل إحدى الصعوبات في دراسة المنظمات والأفراد داخلها في ضرورة التفريق بين المنظمات وبيئاتها ، وفي الواقع ، فإن بيئة أي منظمة تشمل أي عوامل أو أحداث أو مؤسسات خارج حدودها ، حيث أن مثل هذه العوامل البيئية المشتركة تؤثر على الأفراد والجماعات والقادة داخل أغلب المنظمات ، كالعوامل السياسية والقانونية والاجتماعية والتقنية ، وتتميز بعض هذه العوامل بالبساطة وإمكانية للتنبؤ بها فيما تكون الأخرى معقدة وغير مؤكدة.

ومن حيث البعد الفردي ، فإن العلماء الذين يبحثون في علوم السلوك التنظيمي يرون أن فهم الخصائص الفردية يعتبر أمراً ضرورياً لمعرفة السلوك والأداء ، وتشمل بعض العناصر الفردية الهامة التي تؤثر على الأداء في المنظمات : الشخصية والإدراك والدوافع والقدرات والاتجاهات والقدرة على التعلم.

ومن حيث التصميم التنظيمي والصناعات التنظيمية ، فينبغي أن يوفر الهيكل التنظيمي للعاملين إمكانية أداء المهام التي تقضي إلى تحقيق الأهداف بشكل مرض . ويتأثر نمط التصميم الذي يتم اختياره بمواءمات كان بيروقراطياً أو وظيفياً أو على أساس المنتج أو نظام المصفوفة أو التنظيم الحر - بعوامل مثل البيئة ، والتقنية المستخدمة في المنظمة ، والأهداف والاستراتيجيات الرئيسية للمنظمة ، ويتم من خلال تركيبة المنظمة ، للقيام بنشاطات هامة مثل اتخاذ القرارات والاتصالات .. إلخ .. على أن يتم تنظيم المهام الفردية ، في المنظمات الكبرى ، في وظائف محددة ، وتسمى هذه العملية بتصميم الوظائف ، والغرض من تصميم الوظائف هو مواءمة محتوى ومتطلبات مهام العمل مع مهارات وقدرات واحتياجات الموظف بحيث يتم تحقيق مستوى مرض من الأداء التنظيمي وروح معنوية عالية للموظف.

ومن حيث الأبعاد الجماعية ، فإن البحث العلمي أثبت أن زملاء العمل الذين يتفاعل معهم الفرد يؤثرون في الطريقة التي يتصرف بها ويؤدي بها عمله في المنظمة ، وربما تكون الدراسة التي أجريت في مصنع هونورن التابع لشركة ويسترن اليكتريك في المشرقيات والسابق شرحها في الفصل الثاني من هذا المرجع ، تعتبر أشهر دراسة لأثر الجماعات على الأفراد سواء أكتفوا أعضاء أم غير أعضاء في تلك الجماعات ، فليما ركزت دراسات وتحليلات أخرى على تكوين الجماعات وهيكلها وقيمها ومراكزها وتطورها وتماسكها ، زيادة على ذلك ، تتفاعل الجماعة مع جماعات أخرى مما ينتج عنه تعاون أو نزاع بينها.

ولعل مما سبق وأوضحناه يدفعنا إلى التأكيد على أن الأبعاد السابقة ترتبط بالقدرة القيادية من حيث البيئة والأفراد والتصميم التنظيمي وتصميم الوظائف والجماعات ويعتمد بقاء أي منظمة على القيادة بشقيها الرسمي Formal وغير الرسمي Informal.

ومن حيث الدافعية ، فليها تتوقف على نوعية أداء الفرد إلى حد بعيد على دافعيته ، فمستوى الدافعية يتأثر بالمنظمة والقائد والجماعة ونظام الحوافز ودرجة التخيير والتطور ، وبالطبع بالأفراد ، وقد وصفت حالة الدافعية بأوصاف متباينة من قبيل نظريات مختلفة ، يركز بعضها على الحاجات أو التوقعات أو الحقوق التي يرغبها الأفراد ، ولا يوجد نموذج شامل للدافعية يحتاج المديرون إلى تعلمه ليدفعوا الآخرين لأداء أفضل ، وبدلاً من ذلك يحتاج المديرون لاستخدام نماذج الدافعية المختلفة لدراسة الملوك والأداء ومعرفة الطريقة التي تتفاعل بها المتغيرات التي تؤثر على الدافعية ، ومما لا شك فيه ، فإن مستوى الدافعية لدى القوى العاملة يتأثر بنظام الحوافز في المنظمة.

ويمثل عنصر الأداء مقياساً معتمداً عند العديد من علماء العلوم السلوكية ، حيث أنه الهدف الأساسي للمديرين ، ويرون أنه يمثل الأساس للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات ، وهناك معايير عديدة في كل مستوى من هذه المستويات لتقويم الفعالية ، وليس هناك معيار واحد يصور مدى النجاح في الأداء في تلك المستويات الثلاثة ، ويضيف بعض العلماء في تقويم الأداء عناصر أخرى مثل : الانتاجية ، والروح المعنوية ،

والغالب عن العمل ، وإتجاز المهام ، والتكيف الذاتي ، فعندما يكون مستوى الأداء مرضياً ، نضف المنظمة بالنجاح.

ونود أن نشير إلى أن تقويم الأداء هو عملية قياس وتقويم فعالية الأداء ، ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات ، ويصلح كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير ولإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة وتصميم الوظائف ، ولا يوجد نظام واحد أمثل لتقويم الأداء ، بل إن هناك نظماً لتقويم الأداء أفضل من غيرها بالنسبة لشخص معين أو جماعة أو منظمة معينة.

وفي إطار المتغيرات المتسارعة في مجتمعنا الدولي المعاصر فإن المنظمات والعاملون فيها يحتاجون إلى التغيير والتطوير وإلا أصابتهم حافة من الركود ، والنتيجة النهائية للركود هي عدم القدرة على البقاء والاستمرار ، فالتغيير والتطوير المخطط أكثر فعالية ، ويتطلب معرفة تامة بالخصائص الفردية والجماعية والتنظيمية ، وسبب أهمية هذه المعرفة أن الأداء هو الهدف الأخير للمنظمات ، فمن الصعوبة بمكان تحقيق أداء مناسب إذا ما حسيبت المعرفة أو حجزت أو حُرقت ، لذلك لابد من أن تتوافر للمديرين معرفة كيفية دراسة أو ملاحظة الخصائص ، أي لابد أن يكونوا خبراء في التشخيص.

ومن الحقائق المستقرة أن العلوم السلوكية تتطلب من المديرين أن تتضمن دراساتهم للواقع الأسلوب العلمي ، إذ أن اعتمادهم على التجربة أو الفطرة فقط يفتح الباب أمام الكوارث ، ويركز أسلوب العالم السلوكي في دراسة أبعاد السلوك التنظيمي على أهمية العلم وإطار البحث وجمع البيانات ، ويضفي هذا الأسلوب على التشخيص العلمي قيمة أعلى من المتوقع.

#### المدخل العلمي كنظام :

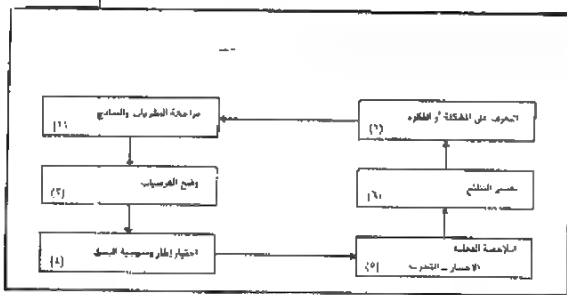
يعتبر المدخل العلمي لدراسة السلوك التنظيمي والأداء أسلوباً منظماً للإستقصاء والبحث وقام علماء السلوك التنظيمي بوصفات وتحليلات للسلوك في المنظمات العسكرية والدينية والأجهزة الحكومية ، ويرغم هذا الاهتمام الواسع ، إلا أنهم يقرون أن محاولات دراسة السلوك دراسة تجريبية منظمة

باستخدام أسلوب محدد ، يعرف بالأسلوب العلمي ، وعليه يمكننا القول أن دراسة علوم السلوك استغرقت فترة تاريخية قصيرة نسبياً.

ونرجو أن نوجه الأنظار إلى أن الأسلوب العلمي كنظام للبحث يتضمن عدداً من الخطوات ، وعادة ما يتدرج الباحث في الخطوات المبينة بأحد الأشكال التي توضح نهجه في دراسته للسلوك التنظيمي. ويميز هذا التتابع المنتظم الأسلوب العلمي<sup>(4)</sup> عن أسلوب الممارسة ، ويمتخلص الباحثون ، بعد إكمال العملية واستخدام قاعدة بيانات نظرية أو تجريبية ، توضيحاً أو تفسيراً لحول ظاهرة تنظيمية ما ، مثل : تصميم الوظائف ، أو العمليات الجماعية ، أو القيادة ، أو تنمية مهارات العاملين ، وبعد إستكمال كل خطوة من خطوات البحث العلمي وإجراء الاختبار التجريبي ، يبدأ الباحث في تفسير النتائج ، ويجب على الباحث أن ينقل النظريات والنماذج والفرضيات التي تؤيدها نتائج البحث بلغة واضحة ومفهومة ، وهذا يجب عدم التقليل من شأن كلمة " مفهومة " لأن تطبيق نتائج البحث في البنوك أو المستشفيات أو المصانع أو مصانع إنتاج الأغذية أو أي وضع تنظيمي ، يعتمد على قدرة المدير على فهم تفسير تلك النتائج ، فإذا أريد أن يكون للباحثين التنظيميين أثر في الممارسات الإدارية ، فلا بد أن يقدموا للمديرين مجموعة من التفسيرات الواضحة لأي دراسة قبلية للتطبيق في محيط العمل.

نرجو تقديم الرجوع في المراجع الآتية :

- H. Drummond, "Giving if a week and then Anotherweek: A case of Escalation in Decision Making" Personnel Review 26, 1997.
- D.P. Rubin, R.E. Reidenbach, and P.J. Forrest, " The Perceived Importance of an Ethical Issue as an Influence on the Ethical Decision-Making of Managers.
- I.P. Levin, S. L. Schneider and G.J. Gaeth, "All Frames Are Not Created Equal ": "Organizational Behavior and Human Decision Processes 76, 1998.



### خطوات عملية البحث

يفترض بعض الباحثين أن مهمة تفسير وتطبيق نتائج البحث تقع على عاتق المدير ، إلا أن هناك من يخالف هذا الرأي لعدة أسباب :

أولاً : إذا ما قدر العلماء السلوكيين الاستمرار في إجراء أبحاثهم في منظمات حقيقية ، فيجب عليهم أن يقدموا للمديرين شيئاً ذا معنى وقيمة ، وكلهما كان تفسير أي دراسة بحثية واضحاً ، زاد احتمال اكتشاف شيء ذي قيمة بواسطة المدير .

ثانياً : مثلاً يتم تدريب العلماء السلوكي على نقل نتائج (البحث) ، يتم تدريب المدير على إدارة المنظمة .

ثالثاً : يتركز كل العمل اليومي للعالم السلوكي حول البحث الذي يقوم بإجرائه ، فيما ينحصر كل ما يفعله المديرون هو إلقاء نظرة سريعة فقط على مشروعات البحث ، إذ أن واجباتهم الأخرى ، كالحفز والتكوين والتخطيط ووضع الأهداف ، تأخذ جل وقتهم .

وأخيراً ، يكرس علماء السلوك كل جهودهم في زيادة المعرفة ، وتتمثل إحدى الخصائص الأساسية لهذا العمل الهام في ضرورة نقل النتائج وتقديم تفسيرات للباحثين الآخرين والمرتبين والمجتمع بوجه عام ، ولا يمكن

تحقيق هذه المتطلبات إلا بالتفسير الحقيقي لما يعتقد الباحث أنه قد توصل إليه.

ونؤكد ثانية ، أن إهتمام المدير ينحصر في تطبيق المعرفة للتمينة ، فللتأكد على عمل شئ ما في إتجاه تحسين الأداء دلالات هامة في تحديد الفرق بين العلماء السلوكيين والمديرين ، فالمدير يهتم بالمسائل الآتية :

- ١) الظروف الحالية الماثلة والتي تستلزم الإبقاء عليها أو تعديلها.
- ٢) وضوح المهمة والغايات والأهداف ومدى تناسب الظروف الحالية مع هذه العناصر.
- ٣) مدى الحاجة للتغيير والوقت الواجب إجراء التغيير فيه.
- ٤) ما إذا كانت التغييرات التي تجري تحقق الأهداف التي وضعت لها.

يتفق كل من العالم السلوكي والمدير ، على ضرورة وصف الظروف الحالية بدقة ، فالمدير يحتاج لذلك في أداء العمل ، بينما يحتاج العالم السلوكي إلى المعلومات لاجداث نظريات ونماذج. أما بخلاف ذلك فتختلف إهتماماتهما .. ففسما يسعى العالم السلوكي لاختبار وتطوير النماذج ، يعمل المدير على تحسين الأداء ، وعندما تستوفي النظرية أو النموذج الاختبار التطبيقي ، يتحقق لنا أعلى مستوى من التفاعل المثمر بين العلماء السلوكيين والمديرين ، ويشكل هذا المستوى من التفاعل تحدياً للذين يعتبرون أنفسهم خبراء في مجال السلوك التنظيمي التطبيقي.

أداة لتصنيف استراتيجيات البحث التنظيمي :

تتوافر نتائج البحث التنظيمي الذي يستخدم الأسلوب العلمي بمعدلات عالية عن طريق المجالات والمقالات المتخصصة والوثائق والعروض الموجزة للمسوحات ، والمؤتمرات العلمية المتخصصة ، وتختلف تلك النتائج من حيث المنهجية ، والعماس ، ومدى التطبيق ودرجة التحكم في المتغيرات.

وبالرغم من التقدم الذي أحرز في هذا المجال مثل التخليط الشامل الذي سبق عرضه ، فالكم الهائل لنتائج الأبحاث والموضوعات في مجال السلوك

التنظيمي معقد ومربك ، ولهذا قام بعض علماء الملوك التنظيمي بوضع بعض الطرق لتخفيف حدة التعقيد ، واقتراحوا بعض الطرق لعملية التصنيف.

### تطبيقات التطبيق :

يتم إجراء البحث ، أساساً ، بغرض زيادة المعرفة ، وبهذه العالم السلوكي بفهم ظاهرة ما دون الاهتمام بمدى إمكانية تطبيقها في الواقع العملي على وجه التخصص.

أما البحث التطبيقي فله قيمة محتملة في المجال العملي لأنه يتعلق بتفسير الملاحظات واستخدام النتائج لتحسين وضع ما ، ومن أمثلة ذلك إجراء بحوث عملية عن مصادر الرضا الوظيفي يمكن تطبيقها في أوضاع تنظيمية حقيقية ، والبحث الخدمي هو ذلك النوع من أنواع البحث الذي يظهر عندما يستخدم العالم الملوكي مستشاراً لدراسة مشكلة ما ، ويفترض هنا أن المدير قد قام بتشخيص المشكلة واستعان بأحد الباحثين ، لقاء أجر ، لدراسة المشكلة دراسة علمية ، ومن أمثلة ذلك تقويم آراء العاملين حول مجموعة المزايا الإضافية في المنظمة.

أما بحوث الفعل فتتضمن البحث الاستقصائي لموقف ما ، وتحديد المشكلات ، وتطبيق الاستراتيجيات التي تخفف أو تزيل المشكلات ، ويكون التركيز في هذا النوع من البحث على التغيير الذي قد يحدث في الهيكل التنظيمي ، أو الناس ، أو التقنية ، أو البيئة ، أو أي تشكيلة تتألف من هذه العناصر ، ويتوقع أن يحدث الباحث التغيير المؤثر والذي سيتم توثيقه وعرضه على المديرين ، ومن أمثلة هذا النوع بحث أسباب دوران العمل بين العاملين.

إن أياً من تطبيقات البحث هذه جدرة بالاهتمام وضرورية لزيادة معرفتنا بالسلوك التنظيمي ، أما الحكم بمواصلة أي منها لموقف معين فيتوقف في الغالب على الباحثين والمديرين المعنيين ، إذ أن لهم أهدافاً يريدون تحقيقها ، وتعد هذه الأهداف بمثابة علامات تهيدي لاختيار أحد الأنواع الأربعة السابق ذكرها .

## مستوى هدف البحث :

يتمثل مستوى هدف البحث على النتيجة المتوقعة منه ، فإذا كان الباحث مهتماً بوصف الكيفية التي يتفاعل بها الأفراد لحل مشكلة ما داخل جماعة بلا قائد ، فإن الهدف وصفي ، ومن الأمثلة المعروفة للمعيار الوصفي لشكل هيكل نموذج نطاق الإشراف الذي قام بوصفه جريكناس Graicunas ، وهو ليس أكثر من وصف للحد المحتمل من التفاعلات بالنسبة للمدير في حدود نطاق الإشراف الذي يتناسب مع حجم النشاط.

وهدف آخر للبحث يعطيه المديرون أسبقية متقدمة ، وهو التنبؤ بسلوك وأداء الفرد وبتحقيق الأهداف التنظيمية للكلية ، فإذا استطاع المديرون الوصول إلى الأساليب التي تتنبأ بالأداء النهائي للموظف بدقة ، مثل اختبار القدرات ، تمكنوا من أداء أعمالهم بسهولة ويسر ، ليس هناك إختبارات تؤدي إلى تنبؤات دقيقة ، ومع ذلك فالبحث عن الهدف للتنبؤ مازال مستمراً ، وهو ضروري بالنسبة لمجال السلوك التنظيمي.

لا يهتم المديرون والباحثون ، في بعض الحالات ، بالوصف أو التنبؤ ولكنهم يسعون إلى معرفة اتجاه العلاقة بين المتغيرات ، ويعرف هذا النوع من أنواع البحث بالسببي ، ويستخدم في تحديد العلاقات الاتجاهية لأساليب ومنهجيات إحصائية رقيقة ، وقد أفضى البحث في العلاقة السببية بين هذين المتغيرين ، حتى الآن ، إلى بعض النتائج الهامة ولكنها متعارضة. **درجة التحكم في البحث :**

يؤثر نسوع استراتيجيات البحث المختارة على درجة التحكم التي يمكن ممارستها عند دراسة السلوك البشري في المنظمات ، ويقضن بحث دراسة الحالة استخدام بيانات أو معلومات لا يتوافر للباحث أي قدر من التحكم فيها ، حيث أن التجربة أو الحالة قد حدثت من قبل ( أي أن البحث يتم بأثر رجعي ) ويكون دور الباحث في هذه الحالة وصف ما جرى بعد وقوع الحدث ، أما في الدراسات الميدانية فتتوافر للباحث درجة من التحكم في إختيار مفردات البحث (السلوك المراد دراستهم) والمنهجية المراد استخدامها (مثل الاستبيانات والملاحظات والمقابلات) ، والفرضية التي يتم اختبارها والفترة الزمنية



الإجراء الدراسة ، فيما تكون درجة تحكم الباحث في السلوك الفعلي لمفرادات السبب محدودة أو منعدمة تماماً ، وأخيراً تنتج التجارب للباحث فرصة التحكم أكثر في المتغيرات الرئيسية موضوع الدراسة.

ويمكن أن تتم التجارب في المختبر أو في أوضاع ميدانية حقيقية ، فقد يسعى الباحث في دراسة عن الدافعية مثلاً إلى إسقصاء كيفية ارتباط العمر بهذا المتغير وبذلك تكون هناك أربع فئات عمرية للعاملين يمكن دراستها :

- ١) من عمر عشرين إلى ثلاثين عاماً.
- ٢) من واحد وثلاثين إلى أربعين عاماً.
- ٣) من واحد وأربعين إلى خمسين عاماً.
- ٤) من واحد وخمسين إلى ستين عاماً.

وقد بدأ الإهتمام بترديد حالياً بدراسة اتجاهات المديرين من النساء<sup>(٥)</sup> حول وظائفهن ومواقعهن في المنظمات وتقدمون في مجال العمل ، وإذا أراد الباحث إسقصاء اتجاهات النساء فقط في تجربة ما يتم التحكم في متغير النوع.

عوامل إضافية يجب مراعاتها عند إختيار الاستراتيجية :

عند إختيار إحدى إستراتيجيات البحوث السلوكية الأربع الرئيسية - دراسة الحالة ، والدراسة الميدانية ، والتجربة المختبرية ، والتجربة الميدانية - يجب أن يكون الباحث ملماً بأوجهه الشبه والاختلاف بين هذه الاستراتيجيات ، كما ينبغي على الباحث إختيار الاستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق أغراض البحث بصورة أفضل ، وبالطبع فإن الاستراتيجيات تختلف حول بعض المسائل مثل :

- \* See : R.A. Cooke and D.M. Rousseau, Stress and Strain form "Family Roles and Work - Role Expectations", Journal of Applied Psychology, May 1984.
- Also : G.I., Cooper and M.J. Davidson, The High Cost of Stress on Women Managers Organizational Dynamics, Spring, 1988.
- Also S.E. Jackson, S. Zedeck, and E. Summers, "Family Life Disruptions : Effects of Job-Induced Structural and Emotional Interference" Academy of Management Journal, September, 1985.

- (١) نوعية المعلومات أو البيانات التي توفرها ،
- (٢) مدى " نقاء " أو " عدم خلط " المعلومات - أي درجة وثوق الباحث في الاستنتاجات المستنبطة من النتائج .
- (٣) مدى إمكانية تعميم نتائج الدراسة في مجالات تتعدى نطاق البحث .
- (٤) مقدار الوقت والموارد اللازمة لإجراء البحث .

وبدلاً من دراسة هذه المسائل ، والأخرى المماثلة ، بصورة علمية ، يقوم كثير من الباحثين باختيار الاستراتيجية المفضلة لديهم ويأمنون لها ، ويستخدمونها بالرغم من جوانب الضعف فيها ، وتسوء الحظ تلعب العادات والتجارب والمويل السابقة للباحث دوراً أساسياً في اختيار الباحث لاستراتيجية معينة في بعض الحالات .

ولستقوم جوانب الضعف والقوة في الاستراتيجيات الأربع الرئيسية ، بتعين على الباحث النظر في أربعة عوامل إلى جانب معيار التحكم في البحث ، وتشمل هذه المعايير الإضافية : (١) السيطرة ، (٢) الواقعية (٣) ، المدى ، (٤) الدقة .

#### السيطرة :

يتناول التحكم والسيطرة من حيث أن كلا منهما يتعلق بسيطرة الباحث على المتغيرات قيد الدراسة ، فبينما يتعلق الأول بحماية البحث من عوامل خارجية غير مرغوب فيها تتعلق السيطرة بقدرة الباحث على تعديل قيمة متغير ما بناء على تعديل متوقع في متغير ثان ، فقد يشعر أحد المديرين بأنه من الممكن رفع الروح المعنوية للعاملين عن طريق تحديث المهارات الفردية للمشرفين ، ولكسي يتم اختبار هذا الافتراض ، يلحق نصف عدد المشرفين ببرنامج لتدريب المشرفين ، ويترك النصف الآخر دون تدريب ، ثم يتم قياس معنويات العاملين بالنسبة للمجموعتين قبل وبعد البرنامج التدريبي ، وهنا يكون المتغير الذي تمت السيطرة عليه هو حضور البرنامج التدريبي ، وتعطي للتجارب الميدانية والمختبرية تقديرات عالية في معيار السيطرة وذلك لإمكانية قيام الباحث بهذه التجارب بطريقة علمية .

## الواقعية :

تمثل الواقعية إحدى نقاط القوة في دراسة الحالات والتجارب والدراسات الميدانية وذلك لتوفر درجة من الثقة لدى الباحث بأن سلوك مفردات البحث طبيعي ويمثل السلوك البشري الحقيقي والواقعي ، في حين أن أخذ مفردات البحث من مواقع حقيقية ووضعها في مختبر ، يقلل من درجة الواقعية وذلك يمثل أحد جوانب الضعف في إستراتيجية التجربة المختبرية.

## المدى :

يشير المدى إلى سعة الدراسة ، وبالأخص عدد المتغيرات وعلاقاتها ، ويمثل ذلك أحد جوانب القوة في الدراسات الميدانية التي تستخدم الاستبيانات ، إذ من الممكن قياس متغيرات متعددة باستخدام هذه الإدارة ، فمن الممكن أن يقوم الباحث مثلاً ، بدراسة الرضا الوظيفي ، وسلوك القائد ، وخصائص الوظائف ، ومياسات المنظمة باستخدام استبيان بسيط ، ويتعين على هذا الباحث أن يعرف أنه كلما كان الاستبيان أطولاً زاد إرهاق للمستجيب مما قد ينتج عنه إجابات متحيزة أو غير صحيحة. أما التجارب المختبرية والميدانية فمداها محدود بحكم طبيعتها ، وذلك لاهتمام الباحث بوجه عام بالعلاقات بين عدد محدود من المتغيرات.

## الدقة :

عادة ما يكون البحث في المختبرات أكثر دقة من الدراسة الميدانية التي عادة ما تستخدم الاستبيان ، فاستخدام وسائل القياس المتحددة مثل الملاحظة من قبل مجموعة من الخبراء أو تسجيل التجربة على شريط فيديو تعرضها فيما بعد ، يتيح للباحث فرصة الحصول على بيانات صحيحة ، ولهذا السبب بدأ كثير من الباحثين استخدام الاستبيان مع المقابلات أو الملاحظة لزيادة درجة دقة قياس متغيراتهم.

## دلالات إدارية :

قد يسأل القارئ عند هذا الحد من النقاش ، " لماذا يهتم المدير ببحوث السلوك طالما هي من اختصاص العالم والأكاديمي ؟ " ، هناك على الأقل ثلاثة أسباب يجب مراعاتها وهي :

(١) لم تعد الحلول الاجتهادية لمشكلات السلوك المعقدة مسلماً بها ، إذ أن عملية إدارة منظمات اليوم تتطلب إستخدام مداخل أو نماذج أو نظريات تساعد على تفسير حقائق سلوك العاملين.

(٢) يتمثل أحد الأنوار الإدارية التي بذلت بتزايد أهميتها في دور المُتَخَصِّص ، ويتعين على المديرين استخدام طرق متنوعة - مثل الملاحظة والمسموحات والمقابلات والدراسات المنهجية وما شابهها - للوصول إلى حلول للمشكلات الهامة ، كما يجب أن تكون معرفة أي طريقة تستخدم وفي أي موقف ، جزءاً من القاعدة المعرفية للمدير.

(٣) أخيراً يشتمل مجال السلوك التنظيمي على مداخل ونماذج ونظريات عديدة يستطيع المدير الاستفادة منها ، وحتى تكون الفائدة حقيقية ، يتعين أن تكون للمدير القدرة على تقويم جوانب القوة والضعف في النماذج والنظريات المختلفة - والتي لا يوجد فيها ما يخلو من العيوب.

فعلی سبیل المثال ، يجب أن تساعد معرفة ما إذا كانت نظرية معينة تقوم على أساس عديد من الدراسات الميدانية والتجريب ، ومدى تأييد أو عدم تأييد الأبحاث اللاحقة لنتائجها ، إن ذلك يساعد المدير كثيراً.

وليس غرضنا أن نحول القارئ إلى باحث ، بل إننا ، على عكس ذلك ، نأمل أن نتمكن من توجيه السلوك في المنظمات بفعالية على أساس متين من المعرفة.

## موجز للمدير :

- ١) هناك أربع " طرق " لترسيخ المعتقدات حول الظواهر ، وهي الصلابة والسلطة والبداهة والعلم ، وبما أن العلم يتضمن المعنى نحو المعرفة الموضوعية ، فهو لذلك شديد الارتباط بمفهوم السلوك التنظيمي.
- ٢) العلم طريقة تتضمن الملاحظة والاستقراء والاستنباط والتحقق.
- ٣) تشكل النظريات الأساس لمحاولة تنظيم تفكيرنا حول المتغيرات الضرورية لفهم السلوك التنظيمي ، فلنظرية في الواقع ، هي محاولة لبناء نموذج لجانب من جوانب الواقع.
- ٤) لا تستخدم النظريات في بناء نظرية للسلوك والأداء فقط بل تستخدم أيضاً في تحسين القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي وفهمه وتشخيصه.
- ٥) النموذج النظري وسيلة لدراسة الارتباط بين المتغيرات ، كما هو الحال في النموذج الذي يوضح الارتباط بين البيئة والأفراد والجماعات والقيادة والمنظمة والدافعية ونظم الحوافز والتغيير والتطوير التنظيمي وتقويم الأداء.
- ٦) يتم تدريب باحث العلوم السلوكية ليكتسب المعرفة عن السلوك التنظيمي من خلال اعتماده على المبادئ العلمية للبحث ، وبذا يكون دور الباحث الوصف والتوضيح أكثر من العلاج.
- ٧) يحتاج المديرون ، باعتبارهم مختصين بحل المشكلات ، إلى المعلومات المستندة إلى العلم إلى جانب الفطنة والتجربة لمعالجة الخليط المعقد من المتغيرات الموجودة في المنظمة.
- ٨) يتطلب الاختلاف في توجهات كل من باحث العلوم السلوكية والمدير نظماً مفتوحاً وواضحاً للاتصال بينهما ، ولا يمكن أن يتطور مجال السلوك التنظيمي إلا بتحسين الحوار والتفاهم بين العلم السلوكي والمدير.
- ٩) يمكن أن يكون البحث حول ظواهر السلوك التنظيمي وصفاً أو تنبئاً أو عرضياً.
- ١٠) يركز البحث العلمي على استراتيجيتي البحث الميداني والمختبري ، وبينما تجري الدراسات والتجارب الميدانية في منظمات قائمة ،

تقوم التجارب المختبرية بتكوين أوضاع معينة لدراسة خاصية سلوكية محددة.

(١١) لاستراتيجيات البحث جوانب ضعف وقوة خاصة فيها ، وتشمل العناصر السوابق مراعاتها عند اختيار استراتيجية معينة التحكم والسيطرة والواقعية والمدى والدقة.

(١٢) إن دراسة خصائص السلوك التنظيمي عملية مستمرة وليست محاولة واحدة تنتهي بحل مشكلة ما - وثبعاً لذلك فإن استخدام استراتيجيات وتصليم ونماذج مختلفة يؤكّد معارف هامة حول السلوك البشري يتعين على المديرين تنقيحها وتفسيرها قبل تطبيقها على مشكلات فريدة ، أو جماعية ، أو تنظيمية.

وفي سياق موضوع السلوك التنظيمي نعرض فيما يلي بعض التعريفات للسلوك التنظيمي لبعض العلماء من واقع البحوث التي أخرجوها في مراجعهم التي أصدروها.

ويقول Robert Vecchio أن المادة العلمية التي تضمنتها هذه الطبعة تضمنت أحدث البيانات التي يعتمد عليها والتي تعكس مفاهيم البحوث الجارية والاهتمامات الواقعية ويستمرّس قللاً إن إهتماماً خاصاً قد أعطى لتफल الموضوعات المنتبحة في هذا المجال.

The material included is authoritative and up-to-date, reflecting current research and practical concerns.

Special attention has been devoted to the flow and sequencing of the topics.

وتعبيره الموجز يتضح منه الكثير من المعاني .. فهو يقول إن مجال السلوك التنظيمي يتضمن فهم الناس وإدارتهم في أعمالهم بالقدار وفعالية.

The field of organizational behavior is about understanding people and managing them to work effectively.

إن جميع المنظمات أيا كانت أحجامها وطبيعة نشاطها تجاهد من أجل وتحقيق هدفها.

Strive for survival and goal accomplishment virtually all organizations have survival as a goal.

ونسرجو أن نوضح أن Robert Vecchio<sup>(\*)</sup> ، وهو أستاذ كرسي الإدارة بجامعة "نوتردام Notre Dame" منذ عام ١٩٧٩ ، كما شغل رئاسة قسم الإدارة بها ، وقد فريقيا بحثيا في موضوع السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية من عام ١٩٨٣ إلى عام ١٩٩٠ .

Conducted research on organizational behavior and human resources management from 1983-1990.

يقول هذا العالم أن من وجهة نظر المدير ، فإن السلوك التنظيمي هو علم توقع كيف سيؤدي الموظفون أعمالهم ؟ ، ثم شرح ... لماذا لم يحققوا السلوك المتوقع ؟

Organizational behavior is the science of predicting how employees will behave .. and then explaining why they don't.

ويقول " تيرنس " <sup>(\*\*)</sup> أن مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين وجوهريين هما :

(\*) أسباب السلوك الإنساني كالفرد وجماعات.

(\*) كيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضاء في منظمات العمل.

\* Robert P. Vecchio, Organizational Behavior, Core Concepts, Fourth Edition, The Dryden Press, A Division of Harcourt College Publishers 2000.

\*\* Terence, Mitchell, R., People in Organizations, an Introduction to Organizational Behavior, Mac Graw-Hill Book Company New York, 1982.

ويقول عالمي السلوك التنظيمي (سزيلي ، و.م. دالاس)<sup>(\*)</sup> أنه عبارة عن الاهتمام بدراسة سلوك وإتجاهات وميول وأداء العاملين بالوحدات التنظيمية ، في إطار المنظمات والجماعات الرسمية ، حيث أنها تؤثر في إدراك العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم ، كما وأن البيئة تؤثر في المنظمات ومواردها البشرية وأهدافها.

ويرى البعض<sup>(\*\*)</sup> أن مجال السلوك وأبعاده الرئيسية تحتوي على المفاهيم التالية :

- ١) التأكيد على تأسيس العلاقات السببية.
- ٢) الولاء والتعهد للتغيير.
- ٣) الاهتمام الإنساني بالأفراد.
- ٤) الاهتمام بالفعاليات التنظيمية.
- ٥) استخدام البحوث والأساليب العلمية.

ويقول البعض الآخر<sup>(\*\*\*)</sup> أن السلوك التنظيمي يهتم مباشرة بالتهتم والتنبؤ ورقابة السلوك الإنساني في المنظمات ، أو بمعنى آخر أنه يمثل الطريقة السلوكية للإدارة.

يقول عالم السلوك التنظيمي (ك. داليز)<sup>(\*\*\*\*)</sup> في المرجع الذي أصدره تحت عنوان " السلوك التنظيمي في موقع العمل " أن مصطلح السلوك التنظيمي يطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري أثناء عمله في جميع أنواع المنظمات سواء أكانت المنظمات تقوم بأعمال تجارية أو حكومية ، أو منظمات تعليمية أو خدمات عامة ، أو حيثما تشترك مجموعة من الأفراد ويتعاونون معاً بأحد الأشكال القانونية لتحقيق أهداف معينة .

\* Szilagyi, A. & Wallace, M. Dalase , Organizational Behavior and Performance, Goud Year Publishing, Santa Monica, 1980.

\*\* Cummings, L.L. Towards Organizational Behavior, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1981.

\*\*\* Luthans, F., Organizational Behavior, McGraw-Hill Book Company, New York, 1981.

\*\*\*\* Davis, K., Human Behavior at work (Organizational Behavior) , McGraw-Hill Book Company, 1977.

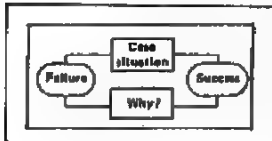


ولعل من المناسب في هذا المقام أن نوضح أن عدم اتفاق الفكر الإداري على نظرية عامة للسلوك التنظيمي ، أو إطار عام يمكن أن يُقيم أسس للنظرية العامة للسلوك التنظيمي ، أو عدم اتفاق الفكر الإداري على مبادئ موحدة للسلوك التنظيمي أمر سابق لأوانه ، إن من الأسباب الرئيسية التي أدت إلى ذلك كما سبق وأوضحناه هو اختلاف وتعدد وتوابع وجهات نظر الباحثين وإهتماماتهم ومجالات تخصصاتهم ، وإنعكاس ذلك على المحاولات العلمية التي بُذلت من أجل تأسيس بحوثهم .. على أننا يجب أن نوجه النظر أيضاً إلى أن إختلاف العلماء والباحثين لا يقتصر من الجهود العلمية التي بُذلت في هذا الصدد ، فالجميع قد أسهم بدور في تطور ونمو الجهود التي تسعى نحو إيجاد نظرية عامة للسلوك التنظيمي.

وفيما يلي نشير في إيجاز إلى بعض اتجاهات فكر العلماء وما توصّلت إليه بحوثهم والطرق المستخدمة من أجل السعي نحو إيجاد نظرية عامة للسلوك التنظيمي.

### (١) طريقة التجريبية أو دراسة الحالات

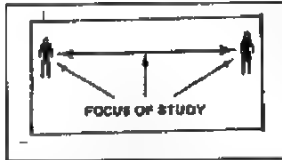
#### Empirical, or Case, Approach



تركّز الطريقة التجريبية أو دراسة الحالات على اختبار بعض القضايا المشتركة التي تُكوّن "مشاكل متجسمة" في التنظيم وتكون ذات ظاهرة علمية ومشتركة في النشاط الإداري في أي منظمة من المنظمات.

ونُطرح الحالة بعد تشخيصها من حيث وضع المشكلة ، وأبعادها ، والجوانب المختلفة التي تتضمنها ، والمتغيرات التي تتولد فيها ، وما تنهّرها من مشاكل فرعية .. إلخ.. وغير ذلك من عناصر التنظيم المختلفة. وقد تتناول أيضاً علاقة المشكلات بظروف البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة ، والتوصل إلى معرفة نقاط النجاح ، ونقاط الفشل ، والاتفاق على أفضل الحلول التي تتناسب مع الواقع والانتقال به إلى الأفضل.

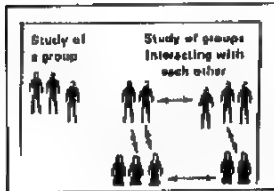
## (٢) طريقة السلوك للتألم عن علاقات الأفراد Interpersonal Behavior Approach



تُرَكِّز هذه الطريقة على علاقات الأفراد ، سواء أكان هؤلاء الأفراد رجالاً أو نساءً ، وأثر هذه العلاقات على سلوكهم ، وينتقل في نطاق هذه الدراسة العلاقات الإنسانية ، والقيادة ، والدوافع .. إلخ..

وتعتمد هذه الطريقة على الدراسات النفسية للأفراد ، حيث يصدر السلوك عن الشخص نتيجة لتفاعله مع موقف معين ، وأي تغيير يحدث يرتبط عليه تغيير عام في نوع السلوك الذي يأتي به الفرد ، كذلك يتغير السلوك إذا تغيرت البيئة التي يوجد فيها الفرد.

## (٣) طريقة السلوك الجماعي Group Behavior Approach



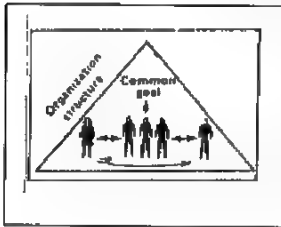
تُعطي هذه الطريقة أهمية كبيرة لدراسة الأشخاص في إطار العمل الجماعي ، people in groups ، وتعتمد في بحوثها ودراساتها على علم الاجتماع Sociology ، وعلم النفس الاجتماعي Social psychology.

وندرس هذه العلوم الفرد وهو يختلط ويختك منذ نعومة أظفاره ببيئة اجتماعية التي يعيش فيها ، حيث تؤثر فيه هذه البيئة ، فيكتسب منها نماذج معينة من السلوك ، تتمثل في اتجاهاته إزاء بعض المواقف الخارجية والقسم التي يعتبرها معايير له في الحياة ، أخذة في الاعتبار أن الفرد في وقت مبكر من حياته يبدأ في الإتصال بغيره من الأفراد في جماعات معينة ،

ويُصبح عضواً فيها ، ويبدأ ذلك بأسرته الصغيرة ، ثم بالمجتمع الكبير ، ثم المدرسة ، ثم النادي .. إلخ .. كل هذه الوحدات تتطلب بحدوثها يقوم بها علم النفس الاجتماعي ، ويقع هذا العلم بين علم الاجتماع من ناحية ، وهو العلم الذي يدرس الظاهرة الاجتماعية ذات المظهر الجمعي ، وبين علم النفس من ناحية أخرى ، وهو الذي يدرس الظاهرة السلوكية من حيث أنها صادرة عن فرد معين في موقف أو بيئة معينة ، ومن ثم يهتم علم النفس الاجتماعي بالاتجاهات وقياسها ، والقيم واكتسابها ، وتفاعل الفرد مع الآخرين ، وتعبئة الفرد للمجموعة ، وقيادة الفرد لمجموعة من الأشخاص ، وتأثير العوامل الثقافية السائدة في مجتمع ما على شخصية أفرادها.

وتبدأ طريقة السلوك الجماعي للدراسة على نماذج مختلفة من سلوك الجماعات ... ثم تتدرج في هذه الدراسات إلى الجماعات الكبيرة .. ودراسة مثل هذه الجماعات الكبيرة ويُطلق عليها " السلوك التنظيمي Organization behavior.

#### (٤) طريقة نظم التعاون الاجتماعي Cooperative Social Systems Approach



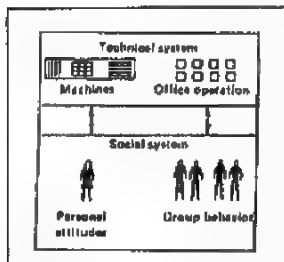
تهتم هذه الطريقة بدراسة العلاقة بين الأفراد بعضهم ببعض ، والتعرف على أثر هذه العلاقات على السلوك الاجتماعي ، ومدى إمكانية الوصول إلى نظام تعاوني يتحقق معه الحصول من الأفراد على أقصى ما لديهم من طاقة وإمكانيات وصولاً إلى حسن الأداء في إطار العمل معا بروح من التعاون لتصديق الأمن.

وتستند طريقة نظم التعاون الاجتماعي إلى أن الأفراد يستمتعون بالانضمام إلى الآخرين ، وهم قادرين على أن يصلوا معا ببلقان وإنسجام ، ويحفظوا الجوانب الإيجابية التي يستمتع بها أفراد الأسرة السعيدة ، فإن الأسرة حسنة الإدارة والتوجيه ، مثلها مثل المنظمة الممتازة أو المتفوقة ،

ويلاحظ الباحثون أن مديري الإدارة العليا في نظم التعاون الاجتماعي غالباً ما يفكرون بخصوص منظماتهم باعتبارها امتداداً لأسرهم ، وهكذا كل مرحلة من مراحل الإدارة في إطار الهيكل التنظيمي والإداري للمنشأة ، فالإدارة العليا تقوم بالتوجيه والضبط وشرح الهوية الذاتية للعاملين ، والمستويات الرلمسية والإشرافية التالية تقوم بإبتكار وتنسيق ومتابعة الخطط الإستراتيجية التي تنطلق بالتشغيل ، هذا بالإضافة إلى إجراء الاتصالات اللازمة لتحقيق التعاون من أجل إنجاز الأعمال .. ومما لا شك فيه أن هذه الأمور لن تتحقق إلا إذا توافر البناء التنظيمي الجيد ، الذي يمكن من خلاله زيادة فاعلية الفرد ، وتوافقه مع المجتمع داخلياً وخارجياً تحقيقاً للحياة المعيدة ، والرضى عن العمل ، والتمتع بالحياة ، والتوافق الصحيح مع تقاليد المجتمع.

### (٥) النظم الاجتماعية الفنية

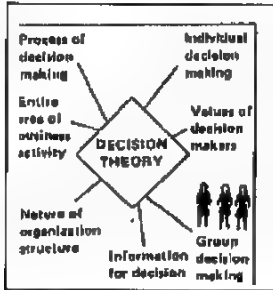
### Sociotechnical Systems Approach



نرى هذه الطريقة أن النظم الفنية لها أثرها الكبيرة على النظم الاجتماعية ، من حيث الميول ، والاستعدادات ، والرغبات والقدرات ، والسلوك التنظيمي ، وأن هذه الطريقة تركز على الإنتاج والعمليات التشغيلية والمجالات التي ترتبط بالعلاقة الوثيقة بين نظم التقنية الفنية والناس relationships between the technical system and people .

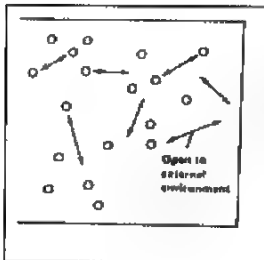
لذلك تطالب هذه الطريقة باتخاذ الأساليب المناسبة للوقوف أمام ما يطلقون عليه " جمود الرغبات النفسية لدى الأفراد " ، وهذا يتطلب خطة تقنية لتدريب القوى العاملة تستهدف تطوير الإمكانيات ، وتطوير قدرات القوى العاملة بما يفوق ويمسك التقنية المستخدمة.

## (٦) طريقة نظرية إتخاذ القرار Decision Theory Approach



تُركز هذه الطريقة على أسلوب إتخاذ القرار ، سواء على مستوى الأفراد أو الجماهير ، وبعض المتخذين يتخذون من مراحل إتخاذ القرار نقطة انطلاق spring board لدراسة كافة أوجه نشاط المشروع ، والعمل على تنمية وتنظيم عملية إتخاذ القرارات بطريقة يؤمل معها عند إتباعها أن تحصل المنظمة على أقصى درجات الكفاءة والفاعلية ، أخذاً في الإعتبار أن إتخاذ القرارات يتم من خلال العمل مع مجموعات إنسانية.

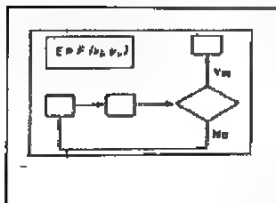
## (٧) مدخل النظم Systems Approach



تعتمد هذه الطريقة على المفاهيم النظامية Systems concepts التي ثبت نجاعتها من الناحية العملية، وكل نظام من هذه النظم وإن كانت له خصائصه الخاصة به ، إلا أنه يتفاعل مع البيئة التي يعمل فيها باعتبار أن أي مؤسسة من المؤسسات في مجتمعنا الدولي المعاصر تصل كنظام مفتوح على مجتمع أكبر منه ، تتفاعل معه ، ويتفاعل معها ، مع الأخذ في الإعتبار العلاقات المندخلية بين أجزائها ، وعلاقة المنظمة مع بيئتها.

وتمثل هذه الرؤية خطوة كبيرة نحو فهم المنظمات ، وأن كلاً منها يتفاعل مع نظام أكبر ، تأخذ منه مواردها ، ثم تحول هذه الموارد إلى مخرجات يحتاج إليها المجتمع.

### (٨) الطريقة الرياضية Mathematical Approach

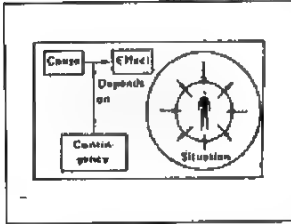


تعتمد هذه الطريقة على النموذج الرياضي ، الذي يصف المشكلة موضع البحث ، ويحدد المتغيرات الأساسية التي تؤثر فيها ، ويبين طبيعة العلاقات بين تلك المتغيرات ، هذا فضلاً عن أنه يتضمن مجموعة من المعادلات الرياضية التي توضح القيود التي تحكم الإدارة في اتخاذ قراراتها ، وتصف كفاءة النظام موضع البحث.

ويوجد في الغالب أسلوبين لاستخراج أفضل الحلول عن طريق هذا النموذج الرياضي ، الأسلوب الأول هو الأسلوب التحليلي Analytical ، والأسلوب الثاني هو الأسلوب الرقمي Numerical.

ويرى علماء هذه الطريقة أنه إذا كانت العملية الإدارية هي عمليات منطقية ، فإنه يمكن القول أنها رموز وعلاقات رياضية.

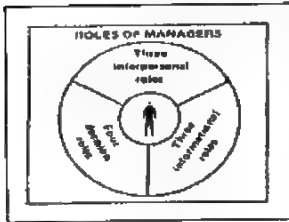
## (٩) طريقة الموقف Contingency Approach



ترى هذه الطريقة أن التطبيق الإداري يعتمد على الظروف circumstances ، أو بمعنى أوضح ظروف الموقف ، ونظرية الظروف تعرف بتأثير الحول النابعة من تأثيرات السلوك التنظيمي لنماذج من الجماعات ، أي أن طريقة الموقف ترى أن المنظمة عبارة عن نظام يتكون من نظم فرعية ، رسمت بأبعاد محددة في نظمها البني الأكبر.

وتسمى هذه الطريقة إلى تحليل الموقف ، ثم النظر إلى بحسب الموقف لفهم العلاقات المتداخلة بين المنظمة وبينتها لمعرفة أنماط العلاقات أو أشكال العوامل المتغيرة ، والتي يفترض أن الموقف المختلفة تتطلب من القادة تغيّراً في السلوكيات يرقى إلى مستوى إستيعاب وإجتياز الأبعاد التي تحيط بالموقف ، وترى أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعاً من القيادات تتناسب مع هذه المواقف المختلفة وذلك إذا أردنا للمدير أن يكون فعالاً.

## (١٠) طريقة الأدوار الإدارية Managerial Roles Approach



تعتبر طريقة الأدوار الإدارية من أحدث الطرق التي تبحث في نظرية الإدارة ، وهذه الطريقة تُنسب إلى "بروفيسور هنري مينتزبيرج Professor Henry Mintzberg" وهو أستاذ إدارة الأعمال في "جامعة ماكجيل McGill University".

وتعتمد هذه الطريقة على ملاحظة المديرين في أدائهم الفعلي الذي يقومون به أثناء إدارتهم لمسئولياتهم Roles of Managers ، ومن خلال الملاحظات للأداء الفعلي يستخلصون النشاط الإداري للمديرين ، أو الأدوار التي يقومون بها.

ولعل من المناسب أن نوضح أن بروفسور مينتزبيرج أجرى ملاحظات منتظمة على خمسة من المديرين لمنظمات ذات نشاط مختلف ، وخلص في النهاية إلى أن هؤلاء المديرين لا يؤدون فقط الوظائف الإدارية ، بل إنهم يمارسون أيضاً " العديد من أوجه النشاط Variety of the activities " ، وقد قسم أدوار المدير تحت عناوين رئيسية هي :

(١) أدوار العلاقات الشخصية Interpersonal roles والتي منها تمثيله للمنظمة أمام الهيئات الخارجية ، ودوره القيادي ، بالإضافة إلى أنه الشخص الرئيسي الذي يقوم بنبذة عن المنظمة في حضور الإحتفالات والمناسبات المختلفة.

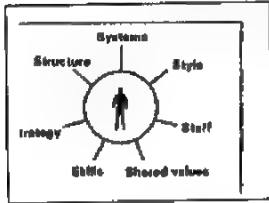
(٢) أدوار ترتبط بالمعلومات Informational roles ومن هذه الأدوار أن يتلقى المعلومات الخاصة بالعمليات التشغيلية للمنظمة ، ويقوم بنشر المعلومات اللازمة للمرؤوسين ، وهو المتحدث الرئيسي spokes person عن المنظمة أمام المجتمع.

(٣) وأدوار ترتبط بتنفيذ القرارات Decision roles ومن هذه الأدوار دور المبدع والمبتكر ، ودور المعالج للإضطرابات The disturbance-handler role ودور المفاوض The negotiator role ، ودور تخصيص مصادر الثروة المادية وحسن إستخدامها.

وقد قام العديد من علماء الإدارة بنقد هذه الطريقة ، وكان على رأس هذه الإنتقادات أن العينة التي أجرى عليها بروفسور مينتزبيرج ملاحظته كانت غير كافية ، حيث أنه أجراها على خمس مديرين فقط ، وهذا عدد غير كاف لاستخلاص ما توصل إليه من نتائج.



## (١١) طريقة السبع عناصر (٧-س) لمكينزي كبطار علم للإدارة Mckinsey's 7-s Frame work



وثاني الطريق الحديثة التي  
تتعلق بالإدارة طريقة السبع عناصر  
(٧-س) لمكينزي كبطار تحليلي  
للإدارة ، وقد استنبط هذه الطريقة  
أحد المكاتب الاستشارية المشهورة  
ومدعى Mckinsey & Company.

وقد حظيت هذه الطريقة بشهرة واسعة ، نظراً لأن عناصرها أصبحت  
أساساً لبحثين شهيرين تم إصدارهما وحظيا بلقهما من أكثر الكتب مبيعاً في  
الولايات المتحدة الأمريكية وهما :

(\*) السبع الأول وموضوعه : فن الإدارة اليابانية The Art of  
Japaneze Management.

(\*) والسبع الثاني وموضوعه : البحث عن الإمتياز والتفوق In  
Search of Excellence.

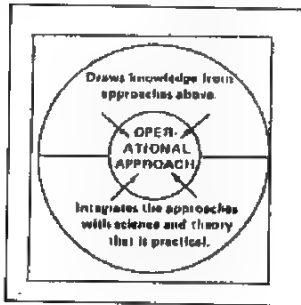
والسبع عناصر يبدأ كل عنصر منها بحرف س - S باللغة الإنجليزية.

١	Strategy	الإستراتيجية	وتعني الفصل المنظم وتخصيص الموارد من أجل تحقيق أهداف الشركة.
٢	Structure	الهيكل التنظيمي	أي السبب فيما يتضمنه الهيكل التنظيمي من تدرج في السلطات ، وتوزيع وتوزيع للمسؤوليات ، وتوضيح لأواع العلاقات.
٣	Systems	النظم	أي الأساليب الإجرائية ، والنظم الموضوعية ، كنظم المعلومات ، والتصنيع ، والميزانية ، والرقابة.
٤	Style	الأسلوب الخاص	أي الطريقة التي تدير بها المنظمة شئونها ، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعة لتحقيق أهداف التنظيم.
٥	Staff	القوى العاملة	البحث في أسلوب تكيف العاملين وتوافقهم مع ثقافة المنظمة Organization culture.
٦	Shared values	القيم المشتركة	أي مجموعة الاتجاهات والقيم لدى القوى العاملة ، ومدى إستجابتها للمواقف والموضوعات التي ترتبط بها المنظمة.
٧	Skills	المهارات	أي الخبرات التي لدى المنظمة من حيث كفاءتها ، وقدراتها ، وفكائها المرتبط بالنشاط الفعلي ، إلى غير ذلك من الخبرات التي تجعل المنظمة متميزة عن غيرها.

## (١٢) طريقة بحوث العمليات Operational Approach

تستند طريقة بحوث العمليات إلى المفاهيم ، والمبادئ ، والأساليب الفنية ، والمعارف التي تتضمنها الطرق الإدارية الأخرى .

Concepts, principles, techniques and knowledge from other managerial approaches.



وتستهدف هذه الطريقة الوصول إلى أفضل الطرق لتنفيذ عملية معينة ، وتستخدم طريقة بحوث العمليات الأساليب العلمية في دراسة وتحليل المشاكل التي تواجه الإدارة ، وذلك عن طريق تحليل عناصر العملية الإدارية من تخطيط ، وتنظيم وتعيين ، وتوجيه ، ورقابة ، وتنسيق بغرض توفير المعلومات والحقائق للإدارة ، وإستنباط مفاهيم ومبادئ للإدارة تصلح من وجهة نظرها لمحاولة بناء علم ونظرية للإدارة قابلة للتطبيق العملي.

The attempt is to develop science and theory with practical application.

## عملية الإتصال والمستويات الإدارية :

لعمل من الأهمية بمكان أن تؤكد على ضرورة تحسين عمليات الإتصالات التنظيمية ، والعمل على القضاء على ما قد يعترضها من معوقات ، وفي ذلك يقول علماء الإدارة جيمس<sup>(\*)</sup> . ل . جيبسون ، وزملاؤه أنه ينبغي على المديرين ألا يهتموا فقط بفهم غيرهم ما يريدون أن يوضحوه لهم ، ... إن عليهم أن يسمعوا ويعرفوا من غيرهم ما قد يكون لديهم في شأن التعليمات الموجهة إليهم .

ومما لا شك فيه أن المتابعة والتغذية المرتدة الملائمة من بين الطرق التي تُوسِّر عملية الفهم المتبادل ، وتجعل التغذية المرتدة من الإتصال عملية ذات اتجاهين ، وهناك من يوصي بأنه يحسن على مختلف الرؤساء في نطاق مراحل ومستويات الإشراف المختلفة ، عندما يكون هناك لقاء مباشر أن يهتم المديرين بالنظر إلى تعابير الوجه ، والعلامات الأخرى التي توضح الطريقة التي استقبلت بها الرسالة أو التعليمات .. إلخ .. وهذا بغرض الرد على الإستفسارات التي يوجهها المتلقون للرسالة أو التعليمات ضماناً للتغذية المرتدة الملائمة ، ومن المبادئ الأساسية لتحقيق الإتصالات ، العمل على توفير قنوات إتصال متوازنة تدعم بعضها بعضاً ، كان يتبع الطلب الشفهي بمنكرة مكتوبة ، وذلك حتى يمكن الرجوع إليها في حالة نسيان التفاصيل.

كما نرجو أن نوجه الأنظار إلى وجود شبكات للإتصال غير الرسمي ويطلقون عليها Grapevines ، ويرى علماء الإدارة أنها عامل تدعيم فعال بالنسبة لبعض العاملين بالمنظمة ، وأنها وسيلة سريعة لتبادل المعلومات أكثر من قنوات الإتصال الرسمية ، هذا بالإضافة إلى ما تتميز به من مرونة من حيث امتدادها لأكثر عدد من القوى العاملة ، وبذلك فإنها توفر مصادر مباشرة للمعلومات المرتدة تسهم في تقرير المعلومات التي تكون لدى الإدارة من خلال القنوات الرسمية ، ويرى بعض علماء الإدارة<sup>(\*\*)</sup> أنه في حالة الأخذ بأسلوب اللقاءات الشخصية ، فإنه ينبغي تكوين مجموعات

\* James L. Gibson, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, Jr., Organizations (Dallas : Business Publications, 1982).

\*\* Leonard R. Sayles, Managerial Behavior at Work, (New York: Mc. Graw-Hill, 1972)

لمراجعة المعلومات أو مراكز المعلومات لاستبعاد المعلومات المضللة والإشاعات ، وتصحيح ما قد يوجد في هذه المعلومات من إغراءات.

وتستهدف المنظمات من عملية الاتصالات في مختلف مراحل المستويات الإدارية إيجاد علاقات تعود بالفائدة على جودة أداء العاملين وفاعليتهم ، حيث يتوقف سلوك وأداء الأفراد والجماعات والمنظمات بشكل أساسي على مدى نجاح الطريقة التي تسود في المنظمة فيما يتعلق بحسن العلاقة بين الرؤساء والمروءين.

عملية الاتصالات والوظائف الإشرافية :

إن للوظائف الإشرافية في حاجة إلى أن تعمل في إطار تخطيط مسبق حتى يتم الأداء نوعياً وزمناً في إطار الخطة ، وهذا جزء متكامل من عمل المشرف ويمكنه من التنسيق والتفويض والتوجيه وغير ذلك ، فالتخطيط هو الخطوة الأولى التي تعتمد عليها كل الأعمال التي يقوم بها المشرف.

والتخطيط على المستوى الإشرافي يحدث في إطار الخطط للشاملة التي تقوم بها الإدارة العليا ، والتخطيط السري في أي مرحلة من المراحل بصفة ، وعلى وجه الخصوص إذا كان في مرحلة المستويات العليا فإنه يؤثر كثيراً بالخطط التي توضع على المستوى الإشرافي ، وتبعاً لذلك فإن عملية التخطيط التي يقوم بها المشرفون تبدأ بأهداف واضحة تعتمد على أهداف المنظمة ، حيث أن أهداف المشرف ستكون ذات أفق زمني أقصر من تلك التي تقوم به الإدارة العليا.

وبما أن عملية التخطيط تعتمد كثيراً على الأهداف ، فمن المهم أن نعرف كيف نضع الأهداف ، والمبادئ الأربعة التالية ستكون دليلاً مفيداً في ذلك:

١) ينبغي أن تكون الأهداف واقعية ، فالأهداف ليست قوائم أمنيات بل ينبغي أن تكون مقبولة ومتوقفاً حدوثها في خلال فترة محددة من الوقت ، فليلاً كانت الأهداف طموحة جداً فإن الدافع عند الموظفين سيقل كثيراً حيث سيرون أملاً ضئيلاً في إمكانية تحقيق الهدف المنشود.

٢) ينبغي تحديد الأهداف بشكل تفصيلي ، فالأهداف الغامضة وغير المؤكدة لا تساعد هؤلاء الذين يحاولون تحقيقها.

٣) ينبغي أن يحدد زمن لتحقيق الأهداف ، إن تحديد زمن لتحقيق الأهداف يعني المواقفين هدفًا محددًا ، وكذلك يسمح بإجراء الضبط الآلي (التفكلي) الذي يمكن من خلاله مراجعة الخطط وتقييمها ، فإذا لم يتم تحقيق الأهداف في وقت معين يمكن إعادة النظر في الأهداف والخطط وذلك ليعود الأمر إلى ما ينبغي عليه.

٤) تتطلب الأهداف المشاركة ، حيث أن المشاركة في أغلب الأحوال تكون ضرورية إذ أنها تزيد من التزام الآخرين بتحقيق الأهداف ، ومن خلال الإتصال الذي يحدث بالمشاركة في إعداد الأهداف تنصب معلومات كثيرة تهم الأهداف ، وهناك احتمال أكبر أن هؤلاء المنتظرين مباشرة بتحقيق الأهداف سيقوموا جيداً.

#### الإدارة بالأهداف :

هذه المبادئ الأربع<sup>(\*)</sup> المباشرة غالباً ما يتم تنفيذها من خلال برنامج رسمي يعرف باسم الإدارة بالأهداف ، والإدارة بالأهداف نظام مصمم لكي يصل أهداف كل مستوى في التنظيم بالمستويات الأخرى وذلك ليشفي للجميع العمل باتجاه نفس مجموعة الأهداف. وتبدأ العملية في أعلى التنظيم حيث توضع الأهداف بالتسلسل بين كل مستوى والمستوى الذي يليه ، ولكن المهم في هذا النظام هو الاتصال الذي يحدث بين المدير ومروسيه عند كل مستوى حين يتم وضع الأهداف ، هذا الاتصال يصل بين المستويات ويكون أيضاً بمثابة عملية ضبط لمراجعة مدى تحقيق الأهداف في وقت لاحق.

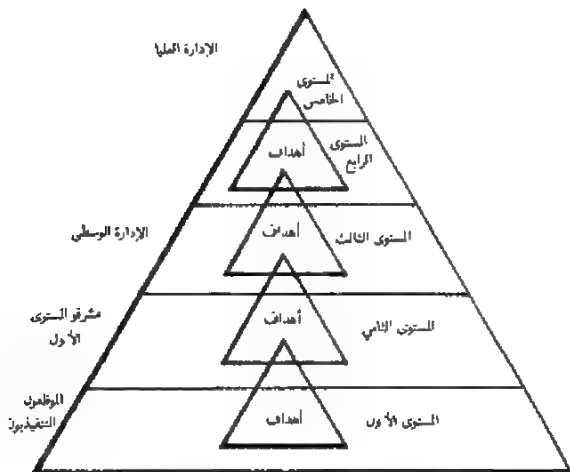
\* Supervision : An Applied Behavioral Science to Managing People, by Jerry L. Gray, Kent Publishing Company, Boston, Massachusetts, 1984.

وكذلك يمكن الرجوع إلى مرجعنا " الأصول النفسية لمبادئ الإدارة الفعالة ، حيث ألقينا بعض المقارنات عن العالم بنو

دا. دكتور Peter F. Drucker يتدع هذه الطريقة ، من ص ١٥٧ وما بعدها ، ومن أوجه المشاهدة " إن المدير هو الذي

يهب الحياة للمنظمة والمجتمع

" It is the manager who breathes life into the organization and the society".



### الإدارة بالأهداف كوسيلة وصل بين المستويات التنظيمية المختلفة

ونرجو أن نوضح أن عالم الإدارة **بيتر ف. دريكر Peter F. Drucker** ، يقرر أن المعرفة الإدارية المتقدمة تعتبر أساسية لتطبيق المنهج الذي نادى به ، وأن أية منظمة لا تستطيع البقاء إلا إذا اعتمد إستراتيجيتها على الابتكار **Innovation** ، والتسويق **Marketing** ، وعلى تأمين مرعة تدفق المعلومات السليمة للمديرين وتحليلها لاستنباط أفضل البدائل لمصالح المشروع ، ومن هذا المنهج إهتم بوسيلة الوصل بين مختلف المستويات التنظيمية.



إن استخدام إستراتيجيات ونماذج مختلفة يتطلب بالدرجة الأولى تصديق فهمها وإستيعابها ومناقشة أبعادها ، ومثل هذا الأسلوب يؤكد معارف هامة حول السلوك البشري .. هذه المعارف يتعين على المديرين إتقنها وتفسيرها قبل تطبيقها على مشكلات فردية ، أو جماعية ، أو تنظيمية ... ويجمع علماء السلوك التنظيمي أن المادة العلمية التي تتضمنها نماذج التطبيق تعكس مفاهيم البحوث الجارية ، والإهتمامات الواقعية ، في إطار الموضوعات المتابعة في هذا المجال ، خاصة وأن العلماء يؤكدون على أن مجال السلوك التنظيمي يتضمن فهم الناس وإدارتهم في أعمالهم بإقتصاد وفعالية ، خاصة وأن علم النفس الإجتماعي يهتم بالإتجاهات وقياسها ، والقيم وإكتسابها ، وتفاعل الفرد مع الآخرين ، ونبعية الفرد للمجموعة ، وقيادة الفرد لمجموعة من الأشخاص ، وتأثير العوامل الثقافية المسددة في مجتمع على شخصية الفرد.



## الخلاصة

إن أساسيات إدارة الجماعات في إطار السلوك التنظيمي مستمد من بحوث ودراسات علماء السلوك التنظيمي ، وهم يقررون أن الجماعة في المنظمات تشمل جميع العاملين من رئيس مجلس الإدارة حتى رؤساء الصال .. وتشمل أيضاً هؤلاء الذين يشغلون مناصب رئيسية حتى أولئك الذين يباشرون الأعمال الخدمية في أبنى سلم السلطات والمسئوليات في المنظمات ، والجميع لهم دور مؤثر في أن تتحمل المنظمات مسئولياتها لتحقيق الأهداف من خلال القوى العاملة التي تنسب إليها ، ويجمع علماء الإدارة على أن مستقبل أي عمل يعتمد بصفة رئيسية على القوى العاملة فيه أكثر مما يعتمد على أي عنصر آخر .

ويقرر العديد من علماء السلوك التنظيمي أن مجال السلوك التنظيمي يُغطي جانبين رئيسيين وجوهريين هما :

٠ أسباب السلوك الإنساني كفراد وجماعات.

٠ كيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضاء في منظمات العمل ، ولذلك يقول عالمي السلوك التنظيمي (سزيلاجي ، و.م. دالاس) أن العلوم السلوكية عبارة عن الاهتمام بدراسة سلوك وإتجاهات وميول واداء العاملين بالوحدات.

ويرى علماء العلوم السلوكية ضرورة الاهتمام بالوظائف الإشرافية ، وانها في حاجة إلى أن تعمل في إطار تخطيط مسبق ، حتى يتم الأداء نوعياً وزمناً في إطار الخطّة ، وهذا جزء متكامل من عمل المشرف ويُمكنه من التنسيق والتفويض والتوجيه وغير ذلك ، فالتخطيط هو الخطوة الأولى التي تعتمد عليها كل الأعمال التي يقوم بها المشرف .. وهو حلقة في غلبة الأهمية من حيث الإيجاز وجوئته ، والتخطيط على المستوى الإشرافي يحدث في إطار الخطط الشاملة التي تقوم بها الإدارة العليا ، والتخطيط السريء في أي مرحلة من المراحل بصفة عامة ، وعلى وجه الخصوص إذا كان في مرحلة المستويات العليا ، فإن التخطيط في هذه المرحلة العليا يؤثر تأثيراً كبيراً على الخطط التي توضع على المستوى الإشرافي ، وتبعاً لذلك فإن

عملية التخطيط التي يقوم بها المشرفون تبدأ بأهداف واضحة تعتمد على أهداف المنظمة لأخذاً في الاعتبار أن أهداف المشرف ستكون ذات أفق زمني أقصر من تلك التي تقوم به الإدارة العليا ، وبما أن عملية التخطيط تعتمد كثيراً على الأهداف ، فمن المهم أن نعرف كيف نضع الأهداف وأساليب تطبيقها.

ومن هنا نؤكد على ضرورة تحسين صليات الاتصالات التنظيمية ، والعمل على القضاء على ما قد يعترضها من معوقات ، وفي ذلك يقول علماء الإدارة جيمس . ل . جيبسون ، وزملاؤه أنه ينبغي على المديرين ألا يهتموا فقط بإفهام غيرهم ما يريدون أن يوضحوه لهم ، ... إن عليهم أن يسمعوا ويعرفوا من غيرهم ما قد يكون لديهم في شأن التخطيط الموجهة إليهم.

ومما لا شك فيه أن المتبعة والتغذية المرتدة الملائمة من بين الطرق التي تُؤسّر عملية الفهم المتبادل ، وتجعل التغذية المرتدة من الإتصال عملية ذات اتجاهين ، وهناك من يوصي بأنه يحسن على مختلف الرؤساء في نطاق مراحل ومستويات الإشراف المختلفة ، عندما يكون هناك لقاء مباشر أن يهتم المديرين بالنظر إلى تعابير الوجه ، والعلامات الأخرى التي توضح الطريقة التي استقبلت بها الرسالة أو التخطيط .. إلخ .. وهذا يفرض الرد على الاستفسارات التي يوجهها المتلقون للرسالة أو التخطيط ضمناً للتغذية المرتدة الملائمة ، ومن المبادئ الأساسية لتحقيق الاتصالات ، العمل على توفير قنوات اتصال متوازنة تدعم بعضها بعضاً ، كان يتبع الطلب لشخص بمذكرة مكتوبة ، وذلك حتى يمكن الرجوع إليها في حالة نسيان التفاصيل.

كما ونرجو أن نوجه الأنظار إلى وجود شبكات للإتصال غير الرسمي ويطلقون عليها Grapevines ، ويرى علماء الإدارة أنها عامل تدعيم فعّال بالنسبة لبعض العاملين بالمنظمة ، وأنها وسيلة سريعة لتبادل المعلومات أكثر من قنوات الإتصال الرسمية ، هذا بالإضافة إلى ما تتميز به من مرونة من حيث إستعدادها لأكثر عدد من القوى العاملة ، وبذلك فإنها توفر مصادر مباشرة للمعلومات المرتدة تُسهم في تقرير المعلومات التي تكون لدى الإدارة من خلال القنوات الرسمية.

## تنبيه

- (\*) إحرص على تفهم واستيعاب المصطلحات باللغة الإنجليزية.
- (\*) إعتد على نفسك في مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الإنجليزية.
- (\*) يمكنك الإسهاب في مناقشة القضايا في حدود معلوماتك التي إكتسبتها أثناء دراستك ، وإطلاعاتك الحرة في المراجع والبحوث التنظيمية والإدارية.

## قضايا للمناقشة

- (١) " يجمع علماء الإدارة على أن مستقبل أي عمل يعتمد بصفة رئيسية على رجاله أكثر مما يعتمد على أي عنصر آخر ."
- علق على العبارة السابقة في ضوء مقومات خطط إدارة المنظمات.
- (٢) " يرى علماء الإدارة أن النوع المطلوب من الموظفين التنفيذيين في أي مشروع ، يتأثر تأثيراً شديداً بالهدف والسياسات الواجب إتباعها ."
- ما الذي تعنيه العبارة السابقة ؟ .. وما هي المسئولية الاجتماعية للإداريين المنفذين ؟ .. ثم تناول بالشرح والتطبيق مفهوم العامل الأساسي للقيادة ، ودور عملية الإتصال من خلال المستويات الإدارية.

٤) تناول بالشرح والتطبيق الخطوات العلمية للبحث مؤيداً إجابتك بلحد الأشكال التوضيحية.

٥) اشرح العوامل الأساسية التي ينبغي عليك مراعاتها عند إختيارك إحدى إستراتيجيات البحوث السلوكية.

٦) ما هي العوامل التي ينبغي عليك مراعاتها عند تقديرك لجوانب الضعف والقوة في الإستراتيجيات المطبقة ؟ .. وما هي الدروس المستفادة من هذا التقويم لكي نقدمها إلى رجال الأعمال ؟ ..

٧) عرّف مفهوم السلوك التنظيمي ، مع توضيح رأيك الخاص : .. لماذا أخذت هذا التعريف ؟ ..

٨) اشرح بعض الاتجاهات الفكرية لعطاء السلوك التنظيمي في معيهم نحو إيجاد نظرية عامة للعلوم السلوكية ، ثم اشرح على وجه الخصوص الطرق الآتية :

أ) طريقة السلوك الجماعي.

ب) طريقة نظم التعاون الاجتماعي.

ج ) طريقة النظم الاجتماعية الفنية.



## الفصل الخامس ضغوط العمل



## نقد المصطلح :

قد يكون من الأهمية بمكان أن لوجه نظر الدارسين لأهمية موضوع الضغوط وأثرها على الأفراد والمنظمات ، ويكفي في هذا المقام أن أسوق آراء أحد كبار العلماء الذين بحثوا في موضوع الإرهاق والسلوك التنظيمي منذ مرحلة مبكرة ، وهو العالم Hans Selve في كتابه " ضغوط الحياة The Stress of Life " ، حيث ذكر أن الضغوط لها انعكاسات تؤدي إلى إفرار الجسم للعناصر التي تضر بصحة الإنسان وأثره وتُسببته Wear<sup>(\*)</sup> and tear ، وذلك إذا ما واجه الشخص الضغوط التي يتعرض لها نتيجة لإحتياجات العمل ومطلبه ، وأن تكون هذه الضغوط فوق قدراته أو تكون وجهة نظره الخاصة لها لا تناسبه.

ويرى هانز سيلفي أنه نظراً لأن الضغوط من الناحية الواقعية يشعر بها جميع العاملين ، في المنظمات ، فبقه من الحكمة ونقلاً البصيرة أن يتكلم المديرون جميع أبعادها ، ويرى علماء آخرون ضرورة التحقق<sup>(\*\*)</sup> مما يأتي :

- 1) Understand how stress influences worker performance. عليهم أن يتفهموا كيف تؤثر الضغوط على أداء العاملين.
- 2) Identify where unhealthy stress exists in organizations أين توجد الضغوط غير الصحية في المنظمات.
- 3) Help employees handle stress. مساعدة العاملين في معالجة الضغوط التي يواجهونها.

\* Hans Selve, The Stress of Life (New York: McGraw-Hill, 1956).

See also :

James C. Quick and Jonathan D. Quick, Organizational Stress and Preventive Management (New York: McGraw-Hill, 1984).

\*\* Gerto, Samuel C., Modern Management, Diversity Quality, Ethics, and the Global Environment, Prentice Hall, New Jersey, 2000



ويرى بعض العلماء أن هناك أسباباً عديدة سلبية للدراسة موضوع الضغط منها :

(١) أن الضغط تكون لها آثار نفسية وعضوية على صحة القوى الوظيفية ، وبالتالي تكون لها تأثيرها فيما يتعلق بفاعلية المنظمة... إن الضغط تتسبب في أمراض القلب ، وتمنع الموظفين من التركيز على إتخاذ القرارات.

(٢) الضغط تعتبر من العوامل الرئيسية للغياب ومشكلة دوران العمل ، ومما لا شك فيه أن هذه العوامل تؤخذ من النجاح المتوقع للمنظمات.

(٣) إن الموظف الذي يستجيب للضغط يمكنه أن يكون مضرراً للعمل الآخرين أو يكون مضرراً للجمهور.

(٤) إن الضغط تمثل تكلفة عالية تتحملها المنظمات ، وتقدر هذه التكلفة الاقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية بمبلغ ١٥٠ بليون<sup>(\*)</sup> دولار سنوياً.

وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية :

There are several<sup>(\*)</sup> sound reasons for studying stress :

- 1) Stress can have damaging psychological and physiological effects on employee's health and on their contributions to organizational effectiveness. It can cause heart disease, and it can prevent employees from concentrating or making decisions.

\* James D. Bodzinski, Robert F. Scherer, and Karen A. Gover, "Workplace Stress", Personnel Administrator 34 (July 1989) 76-80; Richard M. Steers, Introduction to Organizational Behavior (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1981), 340-41.

- 2) Stress is a major cause of employee absenteeism and turnover. Certainly, such factors severely limit the potential success of an organization.
- 3) A stressed employee can affect the safety of other workers or even the public.
- 4) Stress represents a very significant cost to organizations. Some estimates put the cost of stress-related problems in the U.S. economy at \$150 billion a year.

#### المنظمة وتفاعل العاملين :

أوضحنا من قبل أننا نعيش عصر المنظمات ، وأن المجتمع يتعامل مع المنظمات على إختلاف أنواعها وأحجامها ونشاطها وذلك في ضوء احتياجاته ، وأوضحنا أن القوى الوظيفية تقضي معظم أوقاتها في مواقع عملها.

ولعل هذه الحقيقة توضح لنا أن القوى الوظيفية كفراد يحكم قضائها وقتاً طويلاً في بيئة عملها ، تتفاعل مع العوامل المحيطة بها ، سواء أكانت هذه الصوامل دليقية أو خارجية ، ويترتب على ذلك أن كل فرد من القوى العاملة يتأثر بأجوانها ، وبذلك يحمل هموم العمل معه إلى المنزل إذا كانت هناك هموم ، لأن السلوك الوظيفي للفرد جزء من سلوكه العام ، وعلى هذا الأساس فإن ما يتعرض له الفرد العامل في عمله من ضغوط تؤثر في حياته العامة ، سواء في منزله أو أي مكان يرتاده ، حيث أن حياة الفرد حلقة مترابطة يؤثر بعضها في البعض الآخر ، فالتعب الذي يتعرض له الشخص في عمله ينتقل معه إلى الحياة المنزلية ، كما أن السعادة التي يجنيها من عمله تنعكس على سعائته المنزلية ، بمعنى أن ما يمر به الفرد من مواقف أو تجارب ينعكس آثارها على عمله الوظيفي ، وعلى نوعية أدائه ، وعلى علاقته الاجتماعية.

### أسباب ضغوط العمل :

هناك الكثير من الأسباب التي يتعرض لها العاملون في المنظمات وينجم عنها ضغوط في مواقع العمل Stress at work ، منها الإرهاق والإجهاد ، والضغوط النفسية ، والإجهاد الذهني ، والخوف من التغيرات التي قد تحدث في المنظمة .. إلخ أو الأمراض التي قد يتعرض هو شخصياً لها والمصلحية للقلق النفسي.

وقد تنشأ العوامل المثيرة للضغط من البيئة ، أو المنظمة ، أو الفرد ، ومن هنا أطلق علماء السلوك التنظيمي على الضغوط التي تنشأ أثناء العمل الذي يمارسه العامل في عمله ، أطلقوا عليها "ضغوط عمل" .. وهناك بالإضافة إلى ذلك "ضغوط الحياة" ، وهي التي يعاني منها الأفراد في حياتهم الخاصة ، وهناك أيضاً "ضغوط بيئية" ناجمة عن التفاعل بين العوامل المثيرة للضغط على المنظمة سواء في ذلك الضغوط الداخلية أو الخارجية والاستجابة لها.

ويرى بعض علماء لسلوك التنظيمي أن هناك<sup>(\*)</sup> ثلاث مراحل توضح أثر ردود الأفعال تتلخص في :

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
التهمة أو الإنذار Alarm	المقاومة Resistance	الإرهاق أو الاستهلاك Exhaustion

حيث يترتب عن المرحلة الأولى ما يظهر على الفرد من توتر ، ثم يزداد هذا التوتر مقترناً بالقلق والإرهاق في المرحلة الثانية حيث تؤثر عوامل المقاومة التي تعمل في نفسه محاولة منه للتكيف مع الوضع الجديد ، هذا الجهد الإضافي الذي يبذله من أجل التكيف يؤدي به إلى الشعور بالتعب الشديد والإرهاق وتظهر عليه ملامح الإنهاك والإستهلاك ويشعر معها ، وهذه

\* James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly Organization Behavior, Structure, Process, Plano, Texas, 1985

الخطوات الثلاث المتتالية توضح المستوى العادي للإنسان عند مقاومته للضغوط Person's Normal level of Resistance.

ويرى علماء السلوك التنظيمي أن الفروق الفردية تلعب دوراً رئيسياً في درجة للضغوط في العمل ، وذلك لأن الأفراد بطبيعتهم مختلفون من فرد لآخر ، ومن هنا فإن إستجاباتهم وتأثرهم بالضغوط تختلف من شخص لآخر ، ونتيجة لذلك فإن من بينهم من يتحمل الضغوط ويتكيف معها ، ومنهم من يفعل بسرعة ويترب على ذلك التأثير على أدائه الوظيفي.

وأوضح العلماء أيضاً من خلال دراستهم للعوامل المؤثرة في السلوك سواء أكانت شخصية أو بيئية ، أن السلوك الإنساني هو محصلة<sup>(\*)</sup> تفاعل مع بيئته ، الأمر الذي ينبغي معه أن يكون لدى المديرين على إختلاف مراحل المستويات الإدارية ، أن يكون لديهم فهماً شاملاً ودقيقاً للسلوك الإنساني والتنظيمي في إطار البنيان التنظيمي المتكامل ، وأن يقوم هذا الفهم عن طريق فهم للفروق والإختلافات في أداء وإجاز الأعمال المنوط بهم أداؤها على الوجه المستهدف ، ولذلك يرى العلماء أن تحليل الإختلاف بين سلوك الأفراد يتطلب معرفة ودراسة بعض العوامل المؤثرة في الأفراد ، خاصة وأن المنظمات تستقبل قوى وظيفية من بيئات متعددة ، وعلى هذا الأساس فإنهم يحمّلون أئباطاً واتسواعاً<sup>(\*\*)</sup> عديدة من السلوك ، ومن هذه الحقيقة فإن المديرين يهتمون بالدرجة الأولى عند تعيينهم القوى الوظيفية بالتعرف على القوى الوظيفية الحديثة ، ويتفهموها جيداً ، ثم يقوموا بعد إختيارهم لأفضل المتقدمين بإجراء الأساليب التدريبية الملائمة لينهضوا بهم إلى المستوى الذي يصل بهم إلى التكيف مع المنشأة ومع زملائهم وصولاً إلى تحقيق أهداف للمنظمات بحيث تتواءم أيضاً مع أهداف العاملين الخاصة.

ويقول عالم السلوك التنظيمي<sup>(\*\*\*)</sup> Robert Vecchio على الرغم مما يسببه الضغوط على العاملين من تفهقرات ، فإن إعدام وجودها قد يكون في غير صالح العمل من حيث السعي نحو إيجاد أسلوب أمثل للأداء ، وفي

\* M. T. Moutson and J. M. Ivancevich, controlling work stress (San Francisco: Jossey, 1987).

\*\* Leavitt, H. J. , Managerial Psychology. 4<sup>th</sup> ed. : The University of Chicago Press, Chicag.

\*\*\* Vecchio, Robert P. "Organizational Behavior Fourth Edition", The Dryden Press – A Division of Harcourt College Publishers, 2000.

حالة عدم وجود هذا الضغط فإن العاملين قد لا يكون لديهم الهمة والإستغراق في أداء المهام الموكولة إليهم. وفي المقابل ، فإنه من أجل تنظيم الأداء ، فإنه من المستحسن أن تقوم الإدارة ببعض الضغوط التي تحفز الأفراد على العمل الجاد والحصول على نتائج أفضل ، أي أن قدر معين من الضغط قد يكون مفيداً ، حيث أن الضغط الذي يعود بنتائج إيجابية يمكن القول عنه أنه ضغط جيد ، وهذا المعنى مستمد من المصطلح اليوناني الشائع .

“ Despite the drawbacks of stress, its complete or near absence may be less than ideal for performance. In situations where stress is low or absent, employees may not be sufficiently aroused or involved in their tasks. Instead, to maximize performance, low levels of stress are preferable because, in modest amounts, stress can stimulate individuals to work harder and accomplish more. A certain amount of stress may thus be beneficial. Stress that has positive effects should be termed eustress (the prefix *eu-* is Greek for [good])”.

#### المراحل المتتالية للتكيف مع الضغوط



وأرجو أن أوجه النظر إلى الشكل الذي أوضحنا فيه رأي العلماء فيما يتعلق بالمراحل التي تمر على أي فرد فيما يتعلق بالضغط ، وهذه المراحل

الثلاث من الضغوط ليست مقصورة على أفراد معينين<sup>(\*)</sup> في مراحل المستويات الإدارية ، والمجموعات التي تتضمنها الهياكل التنظيمية في إطار البنيان التنظيمي المتكامل ، إن ضغط المراحل المتتالية تنطبق على أي فرد وهذا الفرد قد يستجيب للمؤثرات وتظهر عليه علامات المقاومة وما قد يترتب عليها من جهد يتزايد ثم يشعر الشخص بالإحباط والصراع والتوتر والقلق ثم الإنهاك.

ووضع علماء السلوك التنظيمي نمطا للسلوك أطلقوا عليه النمط السلوكي فيما يتعلق بالنمط (A,B) ... فقد أجريت بحثا عن مدى صلاحية الشخصية A بالنسبة للشبان الذين التحقوا بالخدمة<sup>(\*\*)</sup> حديثا ، ونود أن نشير إلى أن عالم الملوك التنظيمي " ألفريد م. كوك " <sup>(\*\*\*)</sup> وضع نموذجا وقمه إلى معهد الإدارة العامة Institute of Public Administration بهدف رفع مهارات القيادات ، وطلب ممن يريدون أن يتعرفوا على نوع القيادة التي ينتمون إليها ، أن يجيبوا بإحساس صادق ، وأمانة ودقة على النموذج الذي أوردناه تحت عنوان " إختيار الذات عن النمط السلوكي للشخصية ( أ ) ، (ب) مرجعين نظر الطالب إلى أن هناك جدولا وضعه علماء السلوك التنظيمي يتضمن متغيرات أحداث الحياة وتكديرها ، وبعد إيمان النظر لهذا الجدول يطلبون من الشخص الذي يريد تقييم أثر الحياة على نفسه أن يتبع الخطوات التالية :

(أ) ضع دائرة على رقم الحدث الأفضل الذي يتناسب مع سلوكك... الخ..

(ب) اضرب مجموع الدرجات  $3 \times$

(ج) المجموع الكلي للدرجات يوضح طبيعتك أو نوعك وفقا لجدول تقسيم الدرجات الذي يتراوح بين أعلى درجة وهي ١٢٠ ،

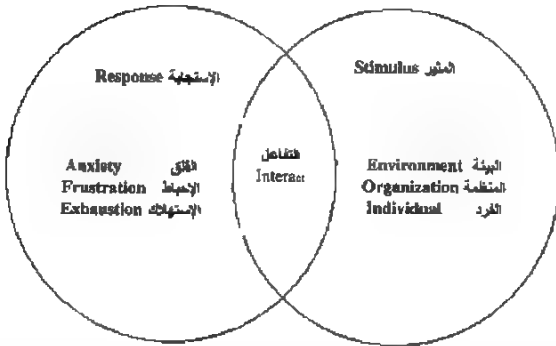
\* Gibson et al., Organizations, 4<sup>th</sup> ed., Publications, inc. 1982.

See also: Luthans, F., Organizational Behavior, McGraw-Hill Book Com. New York, 1973.

\*\* Schoubroeck, W. Sims, and B.T. Wayes "The Nomological validity of the Type A Personality among Employed Adults" Journal of Applied Psychology N. 76, 1991.

وأدنى درجة وهي أقل من ٩٠ والمدرجة على اليسار أسفل الجدول وأمامها سهم يُعرفك عن نوع نمط شخصيتك ، هذا الجدول سيورد فيما بعد عند الحديث عن التقويم الذاتي.

### شكل إيضاحي لعوامل الضغوط أثناء العمل



الشكل أعلاه يوضح أن العامل المثير يشتمل على الضغوط والمؤثرات الأولية الناتجة عن المشاعر الضاغطة ، وهذه المشاعر - كما أوضحنا - قد تأتي من البيئة أو المنظمة أو الفرد ، ثم يحدث التفاعل بين عوامل المؤثرات والسلوكيات ، أما الإستجابة فهي ناجمة عن ردود الفعل نتيجة للضغوط الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية كالقلق والإجهاد أو الإستهلاك المُضني.

وفيما يتعلق بالعوامل ، فإن تأثيراتها متعددة ، فبعضها قد يكون ناجماً عن ظروف العمل نفسه ، فقد تحدث <sup>(١)</sup> عمليات دمج ، أو عمليات ضم بعض

<sup>١</sup> J. M. Ivancevich, M. T. Mateson, and E.P.R. Chords III, "Who's Liable for Stress on the Job ?..." Harvard Business Review, March-April, 1985.

المنشآت ، وفي مثل هذه الأحوال تسود حالة من القلق بين القوى الوظيفية التي قد تتأثر بعملية الانتماج أو الضم ، والبعض الآخر قد يكون ناجماً عن ظروف بيئية خارجية ، مثل الحالة الاقتصادية العامة ، والعوامل السياسية والاجتماعية .. إلخ.

وفيما يتعلق بالعوامل التنظيمية ، فإن المنظمات تحدد لنفسها أهدافها ، ثم ترسم السياسات التي تحقق هذه الأهداف ، وتختار القوى الوظيفية الملائمة لتحقيق الأهداف عن طريق وضع كل شخص في المكان الذي يتلاءم مع مهاراته وقدراته *the right man for the job* ، ورغماً عن ذلك فقد تتعرض المنظمة لبعض المشكلات التي ترتبط ببنائها التنظيمي ، أو على مستوى الجماعة أو مستوى الفرد<sup>(\*)</sup>.

وعلى هذا الأساس فإن المتطلبات التنظيمية تتطلب التعرف<sup>(\*\*)</sup> على متطلبات المنظمة ، والمتطلبات الفسيولوجية ، والمتطلبات الشخصية ، وبالتالي الاستجابة للمتطلبات السلوكية والنفسية ، وبالإضافة إلى ذلك المتطلبات الإضافية ، مثل العلاقات الزوجية ، والعلاقة مع الأطفال والمسؤوليات الاجتماعية ، ومتطلبات الذات... إلخ..

قياس أنماط السلوك :

وفيما يتعلق بعوامل الضغط الفردية ، فإن الأسباب عديدة ومتنوعة ، وذلك نتيجة للاختلافات الفردية *Individual differences*.

\* See :

- R.A. Looke and D.M. Rousseau, "Stress and Strain from Family Roles and Work-Role Expectations", Journal of Applied Psychology, May 1984.

Also , " D.C. Feldman and J.M. Brett, "Coping with New Jobs : A Comparative Study of New Hires and Job Changers" Academy of Management Journal June, 1983.

\*\* Quick & Quick, Organizational Stress and Preventive Management, McGraw-Hill Corporation, New York, 1984



ودارسوا<sup>(\*)</sup> العلوم الإدارية يعرفون أن الفروق الفردية تلعب بين الأفراد دوراً رئيسياً في مجالات عدة ، ومن بينها يقول عالم الإدارة جيبسون وزملاؤه أن الفروق الفردية تلعب دوراً رئيسياً في درجة الضغوط في العمل ، وذلك لأن الأفراد بطبيعتهم مختلفون في استجابتهم وتأثرهم بالضغوط من فرد لآخر ، فمنهم من يتحمل الضغوط ويتكيف معها ، ومنهم من يتفعل بسرعة ويؤثر ذلك على أدائه الوظيفي ، خاصة وأن البحوث أوضحت أن كلا من النوع ولبحترام الذات يؤثر في درجة تحمل الفرد لو الأفراد للضغوط ، فعلى سبيل المثال الشخص السعيد الذي يتمتع بالرضا النفسي Self-satisfaction ينتج أكبر مما هو أقل رضا عن نفسه ، وأوضحت البحوث أن كثيراً من الرجال يموتون قبل النساء بسبب إقراطهم في شرب المشروبات الروحية ، ويعانون من أمراض القلب أكثر من النساء .

إن أثر الضغوط يختلف من شخص لآخر ، فالبعض قد ينهار ، والآخر قد يتماسك ، وذلك في ضوء المقاييس الإسترشادية التي وضعها بعض العلماء الخاصة بقياس<sup>(\*\*)</sup> تقدير التوافق الاجتماعي Social Readjustment Rating Scale أو ما أطلقوا عليه نمط سلوك الشخصية ( أ ) ونمط سلوك الشخصية ( ب )<sup>(\*\*\*)</sup> .

الشخصية ( أ ) و ( ب ) ونمط سلوكها :

يقيس نمط سلوك الشخصية ( أ ) حسب مقياس التوافق الاجتماعي الذي يقيس الضغوط الوظيفية في إطار نموذج تفاعل العوامل المحيطة بظروف بيئة العمل ، يقيس الخصائص الآتية :

( أ ) الإقدام والطموح والتنافس والجرأة .  
( ب ) التحدث بتفعل ، وإستعمال الآخرين لتنفيذ ما يقوله لهم .

\* Gibson et al, Organizations , Behavior, Structure Process, Business Publications, inc , Plano, Texas 1982.

\*\* T. H. Holmes and R.H. Rahe "Social Readjustment Rating Scale, Journal of Psychosomatic Research, 1967.

\*\*\* J.M. Ivancevich and M.T. Matteson, "A type A-B Person-Work Environment Interaction Model for Examining Occupational Stress", Human Relations, 1984

See also: Friedman, M., and D. Ulmer, "Training Type A Behavior and Your Heart, New York Knopf, 1984.

- (ج) الكفاح من أجل إنجاز أكبر عدد من المهام في أقل وقت ممكن.  
 (د) الإشتغال الدائم بالمواعيد المقررة للإنجاز مع النظرة الواقعية والجانب العملي.  
 (هـ) غير صبور ، ويكره الإحتظار.  
 (و) في صراع Conflict مستمر مع الأفراد والأحداث والأشياء.

وتكشف البحوث التي تناولت موضوع الشخصية ( أ ) والشخصية (ب) أن الشخصية ( ب ) تميل إلى السلوك والإيقاع المنتظم ، أي الحياة الريفية ، وقد تلجئهم بعض الظروف أن يكون سلوكهم كسلوك زملائهم من النمط ( أ ) الذين يحبون دائماً أن يسبقوا الزمن ، وذلك في حالة إذا ما كانت هناك دوافع ملحة تدعو إلى ضرورة تحقيق ذلك لصالح المنظمة ولصالح العاملين.

أما فيما يتعلق بتأثير ضغوط المؤثرات على الجوانب السلوكية ، فإنه حينما يتجاوز الضغط المستويات العادية أو المألوفة ، تظهر ردود فعل سلوكية عديدة تشمل : القلق ، وفزعة العدوانية aggressive ، واللامبالاه Indifferent ، والإكتئاب ، والإرهاق ، والسلوك المتفرد ، والتوتر العصبي .. إلخ..

بحوث كشف الشخصية :

والجدير بالذكر في هذا المقام أن علماء السلوك التنظيمي أفاضوا في إجراء البحوث التي يمكن من خلالها الكشف عن شخصية من ينتمون إلى كل من الشخصية ( أ ) والشخصية ( ب ) ، كما أفاضوا في البحوث التي تكشف عن المثبرات Stimulus وردود أفعالها Responses ، من حيث التفاعل ما بين عناصر المثبرات والاستجابات ، سواء كان هذا التفاعل من عوامل البيئة الداخلية أو عوامل البيئة الخارجية ، أو العوامل التنظيمية في العمل ، أخذاً في الاعتبار المسببات التي تنجم عن طبيعة العمل وظروف المنظمة ، أو الجوانب الشخصية التي ترتبط بشخصية العامل ، أو الجوانب المرتبطة بعلاقاته الاجتماعية والعائلية ، وامتنعت البحوث للتحرف على مدى التكيف والسلوك مع سياسات المنظمة ، ومدى تأثير الضغوط على الصحة

الجسمانية<sup>(٦)</sup> للرجال أو النساء في إطار الظروف المحيطة بين كل من عنصرَي الأسرة ، أي الرجل وزوجته العاملة<sup>\*</sup>.

المديرون وسلوك العاملين :

ولا شك أن هذه البحوث ألحقت المديرين ، حيث أن إدارة المنظمات في مجتمعنا الدولي المعاصر تتطلب استخدام مدخل أو نماذج أو نظريات تساعد على تفسير حقائق سلوك العاملين ، كما وينبغي على المديرين استخدام طرق متنوعة مثل : ملاحظة ، والدراسات المنهجية .. إلخ.. وصولاً إلى إيجاد حلول للمشكلات الهامة .. هذا بالإضافة إلى أن مجال السلوك التنظيمي في نظوره يشتمل على مدخل ونماذج ونظريات عديدة يستطيع المدير الاستفادة منها ، ومن هذه الحقيقة ، يتعين على المدير أن يكون لديه القدرة على تقدير جوانب القوة والضعف في النماذج والنظريات المختلفة ، فالعلم يتجه نحو المعرفة الموسوعية ، وهو شديد الارتباط بمفهوم السلوك التنظيمي ، وعلى وجه الخصوص سعي العلماء نحو إيجاد نظرية للسلوك التنظيمي ، والنظرية هي أدق صورة عقلية قابلة للتطبيق.

وعلى أي حال فإنه ينبغي على المديرين أن يتعرفوا على المتغيرات التنظيمية والجماعية والفردية التي أسفرت عنها البحوث في مجال السلوك التنظيمي ، ومدى ارتباط هذه المتغيرات ببعضها ، واستنباط الخصائص الرئيسية لمجال السلوك التنظيمي والتي منها ، الأسلوب العلمي والبحوث المرتبطة بتعدد المناهج ، ومستويات التحليل ، والأساس القائم على العلوم السلوكية ، والتوجه الموقفى ، والميل نحو التطبيق.

<sup>\*</sup> فليجوز إهتم بقدرته على معدل الفعاليات الناتجة عن مسببات الضغوط في دوائر الأعمال ، والبعض الآخر إهتم بتأثير ضغوط العمل على الصحة الجسمانية والنفسية للأفراد .. ونحن هنا نهتم بالجوانب النفسية لعدم تحقيق سلوك التنظيمي الفعّال الذي يؤدي إلى تحقيق روح الفريق في العمل والفعالية الإنتاجية ، أما الجوانب الصحية ونواحيها فليست أن مرجعها إلى الأطباء والعلماء المتخصصين في علوم النفسية وغيرهم ، وعلمياً مما يتم ذلك بطور بحثية بين المنظمات والمكاتب الاستشارية المتخصصة في هذا النوع من البحوث.

وفي إيجاز شديد فإن هناك إجماع على ما يلي :

- (\*) تؤثر البيئة بشكل مباشر على تصميم المنظمة ، وعملاتها ، مع التأثير على الخصائص الفردية من خلال عناصر ثقافية وإجتماعية واقتصادية وتطورات فنية وألوات الإستعانة بها.
- (\*) طرق تصميم الوظائف ، وتكوين الجماعات وممارستها ، ومدى الفعالية في توجيه الأفراد والجماعات.
- (\*) تتأثر الدافعية بعناصر العمل والجماعة والقيادة ، إلى جانب الطريقة التي يتم بها تحفيز العاملين.
- (\*) يتم تقويم الأداء على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي ، ويقود ذلك إلى التغيير والتطوير التنظيمي ، ويوفر تغذية مرتدة لكل عنصر من العناصر التي ذكرناها<sup>(\*)</sup> ، وبالتالي يتم تصميم الدورات التدريبية المناسبة.

نظرة العلماء للضغوط :

يرى علماء النفس أن كل فرد منا في إطار الظروف البيئية التي يجتازها في معيشته اليومية ، قد يتعرض لظروف طارئة لا يدخل له فيها ، ونتيجة لامتناعه اليومية في منزله أو عمله أو علاقاته ، أو للتصرفات التي تفرضها عليه إتصالاته اليومية العملية بحكم موقعه في سلم البناء التنظيمي ، فإنه نتيجة لتعدد مثل هذه العلاقات والاتصالات ، قد يتعرض كإنسان حي يعيش مع وبين غيره لأنواع من الضغوط قد تؤثر على حركة ضغط الدم ، في إطار المؤثرات التي تحيط به ، ويفعل بها ، ويستجيب لها ، وهذه الإستجابة تتراوح ضغوطها على شخصيته ، وتتراوح في درجاتها وفقاً لقدرته الشخصية على التحمل ، فقد تجعله قلقاً وسهل الاستئثار والإنفعال ، الأمر الذي ينعكس على أدائه الوظيفي ، وعلاقاته مع زملائه ، ورؤسائه ، وربما صحته النفسية وصحته الجسدية ، أخذاً في الاعتبار أن علماء النفس يقررون أنه فيما يتعلق بالسلوك التنظيمي فإن المؤثرات التي لها ضغوط علينا كظاهرة نفسية سيكولوجية أخذت في الإزدياد بين الأفراد ، سواء أكان

\* Organizational Behavior And Performance, By : Andrew D. Szilagyi I, JR. and Mark I. Wallace, JR., Scott, Forsman and Company, 1987.

هؤلاء الأفراد من القوى العاملة في منظمات الأعمال ، أو منظمات الخدمات ، أو المنظمات الصناعية ، أو غير ذلك من مواقع التجمعات البشرية التي تتعاون مع بعضها لتحقيق هدف عام أو هدف خاص ، هذه الضغوط جعلت الإنسان في مختلف هذه المواقع يخضع للعديد من المؤثرات البيئية ، سواء منها المادية أو السيكولوجية ، ويستجيب لها ، ولا تكلف هذه الإستجابة عند اللحظة الزمنية التي حدثت فيها ، بل إنها قد تلازمه بعد عودته إلى منزله ، أو في حياته العامة ، أو بيئة عمله الخاصة ، وهذا لتأثير سينجم عنه - كما سبق ذكره - ما يبدو على الشخص من قلق ، وما يجعله سهل الإستئثار والإفعل ، وينعكس ذلك على أدائه الوظيفي ، وعلاقته مع زملائه ، ورؤسائه ، وربما صحته النفسية وصحته الجسدية .. وتتمثل هذه الضغوط النفسية في القلق والإحباط ، والصراع ، وعدم الإرتياح ، والشعور بالكم .. إلخ .. إلى غير ذلك من العديد من المشكلات النفسية والجسدية التي تجعل الإنسان يشعر بالهم والحزن وتجعله غير قادر على العطاء والإنتاجية ، وعلى الخصوص عطاؤه المطلوب في مواقع العمل التي ينتمي إليها ، حيث يرتبط مستقبله الذي يرنو إليه بأن يحظى بتقدير رؤسائه وزملائه ، وهذا التقدير يؤدي إلى إرتفاع معنوياته ، وبالتالي يبذل مزيداً من الجهود لتحسين أدائه وتكيفه ، وتعلونه ، وتلازمه ، مع من حوله .. وعلى العكس من ذلك ، إذا كان أسلوب معالجة المواقف يكون بعيداً عن أن يشعر الشخص بأن المستويات المسلوقة عنه غير مهتمة بأن تنهض به ، وتساعد به بأن تهيئ له الفرص التي تنهض بقدراته إلى المستوى الذي يمكنه من أن يحقق المستويات التي تريدها المنظمة ، فإنه حينئذ قد تحدث ضغوطاً نفسية أخرى على الفرد لكي يتقاضى ما قد تتخذ المنظمة التي ينتمي إليها من قرارات ، كالفصل مثلاً ، أو حينما يجد الشخص أن مهاراته وقدراته التي يعمل بها في موقعه لا تتلاءم مع مطالب ومهام الوظيفة التي يشغلها .. مثل هذا الإحساس يزيد مما وخمأ وتكون له عواقب وخيمة .

ولعل ما أوضحناه سابقاً هو الذي جعل علماء السلوك التنظيمي يقررون أنه في مثل هذه المواقف ، عندما يشعر الفرد بالاحساس بالخطر الذي يهدده .. ويفكر في .. كيف يستجيب لدرء مثل هذا الخطر ؟... إنه يستشعر حينئذ بزيادة ضربات قلبه .. وإرتفاع ضغط دمه ، وعدم قدرته على التفكير السليم .. وقد يؤدي هذا إلى مرضه ، فيزداد قلقه ، وخوفه ،

وتوتره ، وبضطراب موقفه ..! ورغماً عن ذلك فإن التفكير المبكر الذي يُسيطر عليه هو : ... كيف يقوم هذا الموقف ؟ كيف يقوم تأثير هذه الضغوط ؟ هل هذه الضغوط بالنسبة له بسيطة أم صعبة ؟ هل يستطيع أن يتعرف على أسبابها ؟ هل يستطيع معالجتها والتكيف معها والقضاء عليها ؟

وفي مثل هذه المواقف يقرر بعض علماء الملوك التنظيمي أن بعض من يتعرضون لهذه المواقف يحاولون نسبها عن طريق توجيههم إلى جوانب أخرى من العمل ينهمكون بأعمالها ، وذلك رغبة منهم في التخلص من تلك الضغوط التي تلازمهم ، خاصة وأن البحوث والدراسات التي أجراها بعض علماء السلوك التنظيمي توضح أن الضغوط تتخذ أصولها من المتطلبات التنظيمية والحياة الشخصية ، أخذاً في الاعتبار بأن أي متطلبات سواء كانت طبيعية فيزيولوجية أو نفسية تد في الحقيقة مثيرات ضاغطة ، وتحتاج إلى استجابة لها ، وهذا يتمثل في رد الفعل الذي يقوم به الشخص نتيجة لتفاعله مع هذه الضغوط<sup>(١)</sup>.

ويرى علماء الملوك التنظيمي أن هذه الضغوط قد تكون متطلبات خاصة بالمنظمة نفسها ، مثل مواعيد العمل ، ومنها ما قد يتعارض مع الالتزامات الاجتماعية الخاصة بالشخص المنتمي إلى المنظمة بالنسبة لاحتياجات الأسرة كالزوجة والأطفال .. هذا بالإضافة إلى أن كل فرد منا له ظروفه الخاصة وهذه الظروف قد يجد الفرد نفسه غير قادر على أداءها في ظل ظروفه الخاصة التي أشرنا إليها وقد لا تعرفها المنظمة .. وحينئذ يتعرض الشخص لضغوط عليه أن يتغلب عليها بوسائله الخاصة !!

أحد نماذج قياس التوافق الاجتماعي :

وقد يكون من المفيد في هذا المقام أن نشير إلى مقياس تقدير التوافق الاجتماعي الذي وضعه عالمي الإدارة (هولمز وراهي Holmes and Rahe) حيث أنهما وضعاً جدولاً لقياس التوافق الاجتماعي للأفراد ، ويشمل هذا

<sup>١</sup> Quick & Quick, Organizations, Allyn & Bacon, Inc. Boston, 1983.

Also : See Selye, H. The Stress of life (New York : McGraw-Hill, 1979).

Selye, H. Stress Without Distress (New York : J.B. Lippincott, 1974).

الجدول العديد من الأحداث التي يتعرض لها الإنسان في حياته ، ووضعاً لكل حدث تقدير معين ، وعند القيام بعملية القياس يطلبون من أفراد القوى العاملة أن تحدد الأحداث التي وقعت لهم خلال الإثني عشر شهراً الأخيرة ، ومن ثم يتم تحديد وزن لكل حدث أو واقعه ، ومن رأيهما أنه إذا بلغت وحدات التقدير أقل من ١٥٠ نقطة فإن هذا يعني أنهم سيكونون في حالة صحية جيدة مستقبلاً ، وإذا تجاوز المجموع بعد ذلك أقل من ٣٠٠ نقطة فهناك احتمال يصل إلى ٥٠% بإصابة أحدهم بمرض شديد الوقع في العام التالي ، أما من يتجاوز عدد وحداته ٣٠٠ ، نقطة فإن هذا نذير بأنه سيتعرض لأمراض خطيرة.

وهذا المقياس الذي أشرنا إليه هو نوع من البحوث العلمية التي لا ترقى إلى مستوى المسلمات ، إنما هو للاستدلال والاسترشاد ، حيث أن الاختلافات الفردية والعوامل الباعثة للضغوط تختلف من شخص لآخر . ونرجو أن نوضح أن هناك من يتعرض للعديد من الضغوط الإضافية ، كما هو الحال مثلاً في حالة الزواج ، فهناك من الأزواج من يجد نفسه يقع تحت ضغوط نتيجة لما يطلق عليه صراع تعدد الأدوار Inter-role conflict حيث أن عليه التزامات قبل زواجه ، والتزامات قبل عمله ، والتزامات قبل أولاده ، والتزامات كمعائل للأسرة .. كل هذه الالتزامات وغيرها ، عليه أن يفي بها في حدود الوقت المتاحة له بعد أدائه لواجبات عمله!!! وقد يجد أنه لا يستطيع أن يفي بجميع هذه الالتزامات .. بمعنى أنه لا يكون لديه الوقت الكافي للإيفاء بالتزاماته قبل أحد الأطراف ، الأمر الذي قد يتسبب في العديد من المشكلات والصراعات النفسية ... ومثل هذه الحالة تزيد الموقف تعقيداً .. وينجم عنها مزيداً من الضغوط<sup>(١)</sup>.

وفيما يلي نعرض جدولاً يوضح أحداث متغيرات الحياة وتقدير درجاتها وفقاً لمسلم القياس الذي وضعه العالمان " هولمز وراهي Holmes and Rahe " ، مع رجاء العلم أنه لا توجد بحوث مصيرية في هذا المجال.

<sup>(١)</sup> لمزيد من الدراسة يمكن الرجوع إلى المراجع الآتية .

- G. L. Cooper and M. J. Davidson, "The High Cost of Stress Women Managers, Organizational Dynamics", Spring 1982.
- D. Etison " Moderating Effect of Social Support on the stress - Burnout, Relationship, Journal of Applied Psychology, November 1984.
- S. E. Jackson, S. Zedeck, and E. Summers, Family Life Disruptions : Effects of Job-Induced Structural and Emotional Interference, Academy of Management Journal, September 1985.

متغيرات الحياة وتقدير درجة ضغوطها على الأفراد

Relative Weights of Life Chances

Life Event أحداث الحياة	تقدير فائز Scale Value
Death of spouse وفاة الزوج	100
Divorce الطلاق	73
Marital separation انفصال الزوجان	65
Jan term فترة السجن أو الاعتقال	63
Death of a close family member وفاة أحد القريبين للأسرة	63
Major personal injury or illness إصابة أو مرض شخصي	53
Marriage الزواج	50
Fired from work فصل من العمل	47
Marital reconciliation تسوية الخلافات الزوجية	45
Retirement التقاعد من العمل	45
Major change in health of family member بكاء كبيرة في صحة أحد أفراد الأسرة	44
Pregnancy الحمل	40
Sea difficulties صعوبات جلوسية	39
Gain of a new family member اقتناء قادم جديد لأحد أفراد الأسرة	39
Business readjustment تبديل التوكيد مع ظروف العمل	39
Change in financial state متغيرات في الحالة المالية	38
Death of a close friend وفاة أحد الأصدقاء المقربين	37
Change to a different line of work الانتقال إلى عمل جديد مختلف	36
Change in number of arguments with spouse الاختلافات الزوجية في عدد من القضايا	35
Mortgage or loan for major purchase (car, etc.) القرض أو القرض على شراء أشياء كبيرة	36
Foreclosure of mortgage or loan الترحيل من القرض أو القرض	30
Change in responsibilities at work التغيرات في مسؤوليات العمل	29
Son or daughter leaving home مرحلة طليعة الأبناء أو الإناث لترك المنزل	29
Trouble with in-laws مصاعب مع عائلة الزوج	29
Outstanding personal achievement تحقيق إنجاز مهم على الصعيد الشخصي	28
Spouse begins or stops work بداية عمل الزوج أو تركها منه	29
Begin or end school بداية مرحلة الدراسة أو التوقف عنها	29
Change in living conditions التغيرات التي تتعلق بظروف الحياة	25
Revision of personal habits تغييرات في العادات الشخصية	24
Trouble with boss مصاعب مع رئيس العمل المباشر	23
Change in work hours or conditions تغييرات في ساعات العمل أو ظروفه	20
Change in residence تغيير السكن	20
Change in schools تغيير المدرسة التي اعتاد عليها الطفل	20
Change in recreation التغيير في وسائل الترفيه في الترفيه	19
Change in church activities التغيير في أنشطة الكنيسة	19
Change in social activities التغيير في النشاط الاجتماعي	18
Mortgage or loan for lesser purchase (car, etc.) قرض أو قرض لشراء سيارة أو أشياء بسيطة	17
Change in sleeping habits تغييرات تتعلق بساعات النوم	16
Change in number of family get-togethers تغييرات في لقاءات العائلة	15
Change in eating habits تغييرات في العادات الغذائية	14
Vacation الإجازات	13
Christmas عيد ميلاد السيد المسيح	12
Minor violations of the law مخالفات بسيطة للقانون	11

ملاحظة : تم تقدير درجته أعلام في إطار أعراف وتقاليد الحياة الأمريكية



## المنظمات وإدارة الضغوط :

ولعلنا في هذا المقام نوجه النظر إلى أن علماء السلوك التنظيمي مازالوا يجرّون الأبحاث المتتالية التي توضح العلاقة بين مؤثرات ضغوط العمل وأثار ذلك على العمل ، وهم يركزون في بحوثهم على العوامل الفيزيولوجية ، بمعنى الجوانب المادية ، والأفراد ، والجماعة ، والعوامل التنظيمية ، أخذاً في الاعتبار الفروق التي توجد بين<sup>(\*)</sup> الأفراد في إطار الفروق الفردية individual differences ، حيث يرى عالم الإدارة " بارون Baron " أن المؤثرات الشخصية في ضغوط الإنسان تتمثل في العديد من الجوانب ، منها مثلاً متغيرات الحياة ، ومنها النمط ( أ ) في السلوك وردود الأفعال فيما يتعلق بآثار الضغوط ، كما سبق وأوضحناه فيما يتعلق بنمط السلوك ( أ ) ، ونمط للملوك ( ب ) ودرجة الأفعال والحساسية المتفاوتة بينهما ، الأمر الذي لذي بالباحثين إلى إجراء البحوث لتقويم أنماط الملوك الإنساني ، في إطار ما يتعرض له الأفراد من ضغوط ، كما هو الحال في الدراسة التي أجراها كونواي<sup>(\*\*)</sup> وزملائه ، حول آثار الضغوط على الأفراد في سلوكهم من حيث التدخين ، وشرب القوة والإيمان على شرب المشروبات الكحولية للهروب من المشكلات. كما أجرى غيره من العلماء بحثاً أخرى عن أثر تعاطي المخدرات بأشكالها وأنواعها المختلفة ، والضغوط التي تؤدي إلى العنف وإستهلاك الأنظمة ، والضغوط التي تؤدي إلى العدوان والإكتئاب ، إلى غير ذلك من العوامل التي عرضناها في القائمة السابق عرضها عن مرجع " كويك وكويك<sup>(\*\*\*)</sup> .

لمزيد من الدراسة يرجع إلى :

Baron, R. Behavior in Organization, Allyn & Bacon, Inc. Boston, 1983.

\*\* Conway et al, Occupational Stress and variations in Cigarette, Coffee and Alcohol Consumption, Journal of Health and Social Behavior, Vol. 22 No. 2 June 1981.

\*\*\* Quick & quick, cit, 1984

See also : Beer M. Organizational Change and Development Asyoth view, Good Year, Santa Monica, California, 1980 : Paykel, E. Life Stress Depression and Attempted Suicide, Journal of Human Stress, September 1976.

ومما لا شك فيه أن " إدارة الضغوط في منظمات العمل " أو الهيئات المتخصصة الاستشارية التي قد تمتعن بها المنظمات ، عليها أن تهتم اهتماماً كبيراً بالجوانب التنظيمية من حيث العلاقات الرسمية وغير الرسمية في سبيل معرفة أفضل الأساليب النحوية للوقاية من هذه الضغوط ، كاستخدام تحليل الدور Role Analysis لتوضيح وتعريف دور عمل الفرد في سبيل خفض إرباك الضغوط والصراع Conflict ، وصولاً إلى سيادة روح الفريق والعمل معا وبالتالي زيادة الإنتاجية.

ولرجو أن أوجه الأنظار إلى أن لبحوث المتتالية ، كما تكشف عنها بعض المراجع التي أوردناها ، قد دفعت العلماء إلى وضع نماذج لقياس الضغوط ، سواء في ذلك قياس الضغوط النفسية أو قياس<sup>(١)</sup> النمط السلوكي ( أ ) و ( ب ) ... أو قياس ضغوط العمل بالنسبة للمديرين ، أو تقييم أنماط العمل أو أساليب التقييم الذاتي .. الخ. وسبق أن وعدنا عدد عرضنا في سياق هذا الموضوع أننا سنورد مثلاً لأساليب التقييم الذاتي من واقع بحوث علماء السلوك التنظيمي.

وعلى سبيل المثال ، نورد فيما يلي أحد نماذج للتقييم الذاتي لإختبار الذات عن النمط السلوكي للشخصية ( أ ) أو الشخصية ( ب ).

ونرجو أن نوضح في هذا السياق أنه فيما يتعلق بالنمط السلوكي ( A ) (B) فقد أجريت بحوثاً عن مدى صلاحية الشخصية (A) بالنسبة للشبان الذين إتخذوا بالخدمة<sup>(٢)</sup>

\* Coke, Alfred M. Development of Leadership skills, prepared for Institute of Public Administration, 1985.

" Schoubroeck, W. Sime, and B.T. Mayes, "The Nomological Validity of the Type A Personality among Employed Adults" Journal of Applied Psychology No. 76, 1991.

اختبر طاقاتك عن النمط السلوكي الشخصية ( أ ) أو الشخصية ( ب )  
 Self-Test for Type (A) or Type (B) Personality  
 لتعرف عن نوع شخصيتك ، طبع دائري على الرقم الأفضل الذي يتناسب مع سلوكك

To determine your personality type, circle the number that best represents your own behavior

( B )										( A )																													
										6	7	6	5	4	3	2	1																						
Am never late	أنا أبداً متأخر عن المواعيد									8	7	6	5	4	3	2	1	Am (usual) about 15 minutes late	أنا عموماً متأخر عن المواعيد بنحو 15 دقيقة																				
Am very compulsive	أنا شديد الانقياد									8	7	6	5	4	3	2	1	Am not compulsive	أنا لست شديد الانقياد																				
Always feel rushed	دائماً أجد نفسي مضطرباً									8	7	6	5	4	3	2	1	Never feel rushed, even under pressure	أنا لست أبداً مضطرباً حتى مع ضغط العمل																				
Do things fast (eating, walking, etc.)	أنا أفعل الأشياء بسرعة (أكل، المشي، الخ)																	Take things one at a time	أنا تأخذ الأشياء واحدة تلو الأخرى																				
																				[A]																			
Try to do many things at once, think about what I am going to do next	أحاول أن أفعل أشياء كثيرة في آن واحد، أفكر في ما سأفعل بعد ذلك									8	7	6	5	4	3	2	1	Do things slowly	أنا أفعل الأشياء ببطء																				
Do things fast (eating, walking, etc.)	أفعل الأشياء بسرعة (أكل، المشي، الخ)									8	7	6	5	4	3	2	1	Express feelings	أنا أعبر عن مشاعري																				
Have few mistakes outside work	أنا أرتكب أخطاء قليلة خارج العمل									8	7	6	5	4	3	2	1	Have many mistakes	أنا أرتكب أخطاء كثيرة																				

Total Points X Multiplied by 3 = Final Score  
 مجموع الدرجات الكلية = إشراب مجموع الدرجات في 3

Final Score	مجموع الدرجات الكلية	مجموع الدرجات الكلية	Final Score	مجموع الدرجات الكلية	مجموع الدرجات الكلية	Final Score	مجموع الدرجات الكلية	Final Score	مجموع الدرجات الكلية	Final Score	مجموع الدرجات الكلية	Final Score	مجموع الدرجات الكلية	Final Score	مجموع الدرجات الكلية	Final Score	مجموع الدرجات الكلية	Final Score	مجموع الدرجات الكلية	Final Score	مجموع الدرجات الكلية
120 or more	أكثر من 120	أكثر من 120	120 or more	أكثر من 120	أكثر من 120	120 or more	أكثر من 120	120 or more	أكثر من 120	120 or more	أكثر من 120	120 or more	أكثر من 120	120 or more	أكثر من 120	120 or more	أكثر من 120	120 or more	أكثر من 120	120 or more	أكثر من 120
106 to 119	106 إلى 119	106 إلى 119	106 to 119	106 إلى 119	106 إلى 119	106 to 119	106 إلى 119	106 to 119	106 إلى 119	106 to 119	106 إلى 119	106 to 119	106 إلى 119	106 to 119	106 إلى 119	106 to 119	106 إلى 119	106 to 119	106 إلى 119	106 to 119	106 إلى 119
100 to 105	100 إلى 105	100 إلى 105	100 to 105	100 إلى 105	100 إلى 105	100 to 105	100 إلى 105	100 to 105	100 إلى 105	100 to 105	100 إلى 105	100 to 105	100 إلى 105	100 to 105	100 إلى 105	100 to 105	100 إلى 105	100 to 105	100 إلى 105	100 to 105	100 إلى 105
90 to 99	90 إلى 99	90 إلى 99	90 to 99	90 إلى 99	90 إلى 99	90 to 99	90 إلى 99	90 to 99	90 إلى 99	90 to 99	90 إلى 99	90 to 99	90 إلى 99	90 to 99	90 إلى 99	90 to 99	90 إلى 99	90 to 99	90 إلى 99	90 to 99	90 إلى 99
Below 90	أقل من 90	أقل من 90	Below 90	أقل من 90	أقل من 90	Below 90	أقل من 90	Below 90	أقل من 90	Below 90	أقل من 90	Below 90	أقل من 90	Below 90	أقل من 90	Below 90	أقل من 90	Below 90	أقل من 90	Below 90	أقل من 90

## الصراع : Conflict

من المعروف أن الصراع يحدث في أي موقع من المواقع عندما تتعارض المصالح ، وحينئذ يسمرب إلى هذا الموقع نوع من الخل الوظيفي ، يعزى إلى أسباب متعددة تؤدي إلى نوع من الصدام الذي تسود فيه بيئة يظلب عليها التوتر *tension* ، وقد يكون هذا الصراع بين أشخاص ، أو بين جماعات متنافسة ، أو قد يكون بين الإدارة والعاملين ، وغالباً ما تلجأ الإدارة إلى أن تحل النزاع بقوة السلطة *power of authority* التي تعني أن يكون على العاملين الإذعان<sup>(\*)</sup> ، وقام نقاش طويل حول هذا الموضوع في أوائل السبعينات من القرن العشرين ، وعلى سبيل المثال قام أحد العلماء وهو " أميتاي إيتزيوني Amitai Etzio " بتحليل أسباب هذا النزاع وتحليل آثاره ، وأوضح أن الذين ينتمون إلى المراحل العليا من البناء التنظيمي في المنظمات هم في الغالب الذين يخضعون لأشكال القوة لفرض النزاع ، ويعتقد عدد لا بأس به من العلماء أن الإذعان أو الطاعة شائع في كثير من المنظمات حيث تستجيب القوى العاملة لرغبة رؤسائهم ، وينتجون السلع أو يقدمون الخدمات ، وبالتالي تستجيب للوحدات التنظيمية وتطيع التعليمات.

وقد رأى بعض العلماء في إطار الدراسات الميدانية والتطبيق العملي أنه يمكن القضاء على هذه النزاعات والصراعات عن طريق تطبيق الإدارة بالمشاركة ، غير أن البعض الآخر أجرى بحثاً وخلص منها إلى أن المشاركة لم تعزز من نفوذ المديرين<sup>(\*\*)</sup> وأساليبهم ، بل رأى البعض الآخر أن المشاركة قد تزيد في الواقع من قوة أصحاب النفوذ ، ويحدث ذلك عندما تكون أطراف النزاع لا تملك الخبرة المناسبة لمثل هذه المواقف فيما يتعلق بالمشاركات التي تواجهها<sup>(\*\*\*)</sup>.

\* Etzioni, Amitai. A Comparative Analysis of Complex Organizations, rev. ed. New York. The Free Press 1975

\*\* Rosner, M.B. Korasic, A.S., Tannenbaum, M. Vianello, and G. Weiser : " Worker Participation and Influence in Five Countries, " *Industrial Relations*, 12, No. 2 - May 1973.

\*\*\* Perrow, Charles, *Organizational Analysis*, Belmont, CA : Wad. Sworth  
Also For the same author " *Departmental Power and Perspective in Industrial Firms* " Vanderbilt, University Press.

وقد أصدر بعض العلماء بعد ذلك خلاصة ما أجروه من بحوث في هذا المجال ، وكان رأيهم يتلخص في أن موضوع الصراع لم يحظ بالدراسات اللازمة ، وأنه لابد من تجديد الإهتمام بهذا الموضوع ، وأن أهمية القضية بالبحوث التي تدور حول الصراع في غاية الأهمية لتزايد ما يشاهده المجتمع من أضرار لتزايد حدوث<sup>(\*)</sup> الصراعات في مواقع عديدة .

وقد أوضح بعض العلماء في بحوثهم أن صراع الجماعات الداخلي يحدث نتيجة لعاملين رئيسيين ، هما تنسيق العمل بين الجماعات ، وأنظمة الرقابة التنظيمية.

وفيما يتعلق بتنسيق العمل بين الجماعات ، فإنه ضرورة تنظيمية ، أخذاً في الإعتبار أن مهام العمل هي أساس تحقيق أهداف المنظمات ، ولذلك تقوم المنظمات بتنسيق مهام أعمالها ، وتوزيع هذه المهام بين أفراد القوى العاملة ، كل حسب مهاراته وقدراته وتناسبه مع الوظيفة التي يشغلها ، والقسم الذي ينتمي إليه ، في إطار " الدلائل التنظيمية Organizational guide lines " التي توضح الأدوار والمسئوليات ، وإستكمالاً للجهود التي تستهدف الأداء السليم ، ينبغي أن تكون هناك أنظمة للرقابة في منظمات الأعمال يمكن من خلالها معرفة الطرق والأساليب التي يرجع إليها للتأكد من حسن الأداء وفقاً للمعايير المقررة في أداء الفرد والجماعة ، وتوزيع الموارد كالعمال والأفراد والتجهيزات .. إلخ . هذا مع مراعاة طبيعة الأعمال في الأقسام وإختلاف المهام الموكولة إليها ، والميزات الفرعية المخصصة لكل منها ، وغالباً ما تكون هذه العملية من بين الجوانب التي قد يتسبب عنها حدوث بعض النزاع داخل الجماعات أو بين الأقسام والإدارة<sup>(\*\*)</sup>.

\* Kimberly, John, R. and Robert E. Quinn, " The Challenge of Transition Management" in "Managing Organizational Transitions 1984.  
\*\* Feldman, D. C & Arnold, H. " Managing Individual and Group Behavior in Organizations, McGraw Hill Book Comp., New York, 1983.

## أنواع النزاع التنظيمي :

ويرى علماء السلوك التنظيمي وجود أنواع عديدة من النزاع والصراعات بين الأفراد أنفسهم ، وأنه قد يوجد تناقض بين الإدارات والأقسام ، كما هو الحال عندما يحدث بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق ، أو بين إدارة الشؤون المالية وإدارة المشتريات ، أو نزاع بين المديرين الاستشاريين والمديرين التنفيذيين .. إلخ .

ويرى روي و مايرز<sup>(\*)</sup> أن هناك أسباباً عديدة لأنواع النزاع التنظيمي :

من هذه الأنواع الصراع الداخلي بين الفرد ونفسه ، وذلك نتيجة لتناقضات الفرد مع نفسه ، وتناقضات الفرد مع أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها ، وتناقضاته مع الأدوار المطلوبة منه ، وقد يكون مرجع ذلك إلى ما قد ينشأ للشخص من إحباطات Depressions في مسيرة حياته نتيجة للمعوقات التي تواجهه ويرى من وجهة نظره أنها تحول دون تحقيق الشخص لأهدافه ، وهذا يعود بأثر سلبي على معنوياته وإنتاجيته وعدم رضائه عن عمله الوظيفي ، ومن هنا يوصي العلماء بأنه ينبغي على المنظمات أن تكون لديها الوسائل لكي تتعرف على حاجات وأهداف القوى العاملة فيها ، والعمل قدر الإمكان على تحقيقها طالما أنها لصالح العمل ولصالح الشخص ، وذلك لسبل أن تحدث المواقف والإحباطات التي قد تقود العاملين إلى عدم تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

وكما هو سائد ، فإن النزاع قد يحدث بين فرد وآخر ، أو بين مجموعة أفراد ، وذلك في إطار شخصية الفرد بما تتضمنه من ثقافات وميول ورغبات وأثر البيئة التي نشأ فيها والأهداف التي يتطلع إليها ... وهكذا يتولد عن ذلك اختلاف في وجهات النظر بين بعضهم البعض ، وكما يحدث النزاع بين شخص وآخر ، فإنه يحدث أيضاً صراعاً تنظيمياً أو هيكلياً داخل الإدارات أو الأقسام أو الوحدات كما أشرنا إلى ذلك من قبل ، وهذا النوع من الصراع داخل المنظمات له آثاراً سلبية على سير العمل والإنتاجية وفعالية المنظمة بشكل عام ، ومن ثم هذه الصراعات لها أسبابها ، وتحتاج دائماً إلى بقلّة

\* Rue & Myers , "Management" : Theory and Applications, Richard Irwin Inc. 1983.

المراقبين والمشرفين وإدارة الأفراد ، لأنها تظهر في العادة نتيجة للظروف والملايسات التي قد يتعرض لها الأفراد أو الأقسام والإدارات في المنظمة .. أو نتيجة لمقارنات يحدها بعض القيادات بين المنظمة التي يعمل فيها ، ومنظمات أخرى متأخرة يعمل في نفس المجال الذي يعملون فيه.

ويوجد نوع آخر من النزاعات ، وهو ما يطلق عليه النزاع الإستراتيجي ، ويكون عادة نتيجة لخطأ وضعتها المنظمة منذ إنشائها ، واكتشفت أنها امتدحت قوى وظيفية من بيانات متباينة ، وتحتاج إلى تحقيق الانسجام والتناسق بينها ، في ضوء الملاحظة والمراقبة الدقيقة التي أجرتها ، ووجدت ضرورة تحقيق التوازن في أداء الأعمال وصولاً إلى أن تكون أهداف القوى العاملة متطابقة مع أهداف المنظمة ، ويتحقق ذلك عن طريق السيطرة المستمرة ومراقبة الأداء ، وسرعة اتخاذ القرارات التي تتعلق بتقويم أي سلوك أو أداء قد يعوق التخطيط المسبق لتحقيق الأهداف.

### إدارة الصراع : Managing Conflict

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن النزاعات التي أشرنا إليها ، وأثارها السنية على المنظمات من حيث بقائها واستمرارها ونموها وتحقيق أهدافها التي تعود على المجتمع وأفرادها ، سواء في ذلك القوى العاملة في للمنظمات ، أو أفراد للمجتمع وما يعود عليه من أضرار نتيجة لما قد يحدث من خلل لهم في حياتهم المعيشية عندما تنخفض أو تتوقف السلع والخدمات التي تسبب إحتياجاتهم ، كل ذلك يؤدي إلى أن يقوم علماء السلوك التنظيمي بالبحوث التي تتعلق بفن إدارة المنظمات بالأسلوب الذي يمكن أن تنفذه معه المنظمات الآثار السنية التي تعود عليها من هذه النزاعات بكل أنواعها ، خاصة بعد أن أصبح النزاع أو الصراع التنظيمي سمة من السمات التي تتعرض لها منظمات الأعمال في مجتمعنا الدولي المعاصر ، وذلك بعد ما حدث في المنظمات منذ انتهاء الحرب العالمية الثانية وما شاهده العالم بعدها من تغيرات فيما يتعلق بكون أحجام المنظمات ، ووجود الشركات المتعددة الجنسية والشركات العابرة للقارات ، وعمليات الاندماجات والتكتلات .. إلخ .. كل ذلك أدى إلى بذل الجهود للتعرف على أفضل أساليب إدارة هذه المنظمات وتلافي الآثار السنية التي تنجم عن ما يحدث فيها من نزاعات وما ترتب على ذلك من ضرورة تبني الأساليب العلمية التي تساعد

المنظمات على تحقيق أهدافها ، ومن بين هذه الأساليب حل المشكلات بالأساليب العلمية ، ومن بينها أسلوب اتخاذ القرار ، وصولاً إلى خفض النزاع من خلال المقابلات والتفاعلات المباشرة بين أطراف النزاع ، وكذلك القيام بعمليات توعية وإقناع للقوى العاملة بأن مصلحتهم تتواءم مع مصالح المنظمة ، حيث أن نموها يعود عليهم بالخير ، ويمكنها من أن يكون لديها وسائل النهوض بمستواهم الاجتماعي عن طريق زيادة الرواتب وتقديم الخدمات ، وهذه الأهداف تعود عليهم وعلى أسرهم بالخير والرفاهية ، وأن نظرة الفرد وسعيه منفرداً نحو تحقيق أهدافه لن تحقق له داخل العمل ما يأمل فيه ، ولكن يمكن أن يتحقق عن طريق تعاون الجماعة في إطار وحدة المصالح المشتركة بين الجماعة والمنظمة ، حيث أن وحدة الأهداف وتعبئة الجهود من أجل تحقيقها تعود بالخير والنفع العام لصالح الجميع ، وأن للتوافق والتكامل من بين أفضل الأساليب لتحقيق النمو المشترك لأفراد القوى العاملة والمنظمة ، وهناك من العلماء من وضع نماذج لإدارة النزاع منذ الستينات من القرن العشرين ، ومن بينهم على سبيل المثال "ريتشارد ف. والتون ، وجون داتون"<sup>(\*)</sup> . وكذلك عالمي الإدارة بليك وموتون Blake & Mouton<sup>(\*\*)</sup> اللذان وضعوا نموذجاً نظرياً لأنماط حل النزاع الشخصي الداخلي عند الأفراد لكي تستعين به الإدارة ، وأورد فيه خمسة أنواع تمثل في : الضغط ، والإنسحاب ، والتخفيف من حدة النزاع ، والحل الوسط ، وحل المشكلة.

### **الإشراف وتخفيف الصراع :**

نرجو أن توجه النظر إلى أن إحدى نظريات العلوم السلوكية التي نفترض أن سوء التفاعل إنما هو نتيجة دافع خفي لخلق الأزمات !!! . وهم في ذلك يرجعون إلى ما شاهدوه واستتجوه من العديد من البحوث التي أجروها على مواقع مختلفة ، وخلصوا منها إلى أن بعض المديرين يحاولون إثبات أهميتهم وذاتيتهم في مواقع العمل التي يعملون فيها ، ولذلك يلجأون إلى إسقاط مواقف يبدو في ظاهرها أن هناك أزمة !!! ثم يتدخلون لحلها !!! .

\* Richard F. Walton and John M. Dutton, *The management of Interdepartmental conflict : A model and Review*, Administrative Science quarterly, March, 1969.

\*\* Blake, R. & Mouton, J. "The Managerial Grid, Houston, T Gulf Publishing, 1964



وهم ينجحون إلى ذلك شعوراً منهم بأن المنظمة ليست في حاجة إليهم !!..  
 وحينئذ يكون مهم الأكبر إصطناع الأزمات ، وإصطناع حلها ، وبذلك  
 يثبتون من وجهة نظرهم للمنظمة أنها لا تسير بأمان وأمان مع غيرهم !!.. أي  
 أن أمنهم ، وعدم الإطمئنان على أنفسهم بمنعهم من القيام بدورهم بالأسلوب  
 العلمي المتعارف عليه من حيث التخطيط والتنظيم والتعيين والتوجيه والرقابة  
 والتنسيق ، وما يترتب على ذلك من تفويض المسؤوليات .. إلخ .. إنما هدفهم  
 هو : كيف يديرون الموقع بالأسلوب الذي يسيطرون فيه على القوى التابعة  
 لهم !!.. أي أن تكون علاقة قوية بينهم وبين المرؤوسين الذين  
 يتبعونهم !!.. وقد شبّه بعض العلماء هذا الأسلوب بقائد السيارة الذي يزعم  
 القيام برحلة إلى مكان مجهول غريب بدون خارطة للطرق !!.. وحينئذ  
 سيتعرض لكثير من الضياع .. ضياع في الوقت .. وضياع في النفقات ..  
 وضياع في الوصول إلى الجهة المقصودة ، حيث أنه ستضطره الظروف إلى  
 أن يسير في طرق جانبية لا لزوم لها ، ثم يستقر عن الطريق الأنسب الذي  
 يسير فيه !!.. وهكذا !!..

ولذلك لابد من القيام بالجهود العلمية اللازمة للتخطيط السليم لأي عمل  
 نقوم به .. أخذاً في الاعتبار أن التخطيط عملية مستمرة ، وذلك لأن هناك  
 أحداث مستقبلية قد تقع بسبب التغيرات التي قد تطرأ على مستوى الأفراد ،  
 والجماعات والمنظمة والبيئة .. إلخ.. وحينئذ لابد أن تتغير الخطط مع  
 التغيرات التي قد تحدث .. أي لابد من المراجعة المستمرة للخطط لكي تكون  
 متناسبة ومعاصرة للتطورات التي تفرض إحداث التغيير ، وإقترح طرق  
 التحسين اللازمة .. ويتطلب هذا أن يقوم كل مستوى من مستويات المراحل  
 الإدارية في المنظمة بالدور التخطيطي الذي يدخل في نطاق إشرافه ، وفي  
 إطار المرحلة الزمنية التي تتناسب مع مسؤولياته .. بما في ذلك مستوى  
 المشرفين حيث يدخل في نطاق إشرافهم التخطيط اليومي لجداول العمل ،  
 والأجرات ، ومتطلبات القوى العاملة في المستقبل ، والتخطيط لبرنامج  
 الترويجية للمرؤوسين .. إلخ .. وغير ذلك من العمليات التي تدخل في نطاق  
 إشرافه .. وبذلك يكون أداء للمشرف السليم ، يترتب عليه سلامة العمل ،  
 وبذلك يتفادى المفاجآت التي قد تحدث في العمل ويترتب عليها بعض  
 المصاعب والمعكّنات والتي قد تحدث صراعات ، ولذلك كان من بين  
 الإهتمامات التي لوصى بها علماء السلوك التنظيمي الإهتمام بالدور الإشرافي

وعلاقته بباقي المنظمة ، وكشف لخطاه عن أنواع النشاطات التي ينبغي للمشرفين تأديتها ، وتأكيد القيام بالجانب الإداري في دورهم الإشرافي .. ويقول بعضهم في هذا المجال : ... 'أنا' لا أفاجئ مرؤوسي ، ولا أريد هم أن يفاجئوني .. إن المفاجأة تعني أن أحداً ما لم يكن يؤدي عمله جيداً .. إننا إذا خططنا ونظمنا أمورنا جيداً .. قمنا بتدريب القوى العاملة التي تحت إشرافنا بالأسلوب السليم للأداء في حدود المهام الموكولة إليه .. فحينئذ لن نكون هناك مفاجآت .. أو لزمت .. أو صراعات .. إن مثل هذا التفكير جزء متكامل من مسؤوليات المشرف مثل الوظائف الإشرافية الأخرى ، وهو يحدث في إطار الخطط الشاملة التي تقوم بها الإدارة العليا بالمنظمة .. والفرق هو في أن المشرف تقع مسؤولياته في حدود فترة زمنية أقصر من تلك التي تقوم بها مرحلة الإدارة ..

ولعمل ما عرضناه سابقاً يوضح أهمية جميع المراحل الإشرافية في إطار البناء التنظيمي في عملية تحديد الأهداف ، بحيث تكون واقعية ومعقولة ومصوغة بأسلوب تفصيلي ، يحدد الفترات الزمنية لتحقيقها ، وأن يكون هناك أساليب لتحقيق الوصل بين المستويات التنظيمية المختلفة .. وذلك ضماناً لتكتمل الجميع للأهداف ، ووصولاً إلى تحقيق مبدأ وحدة الهدف موضع التطبيق.

\* رجاء التكرم بالرجوع إلى :

- Organizational Behavior : A Diagnostic Approach, by Indith R. Gordon, (Upper Saddle River (New Jersey: Prentice Hall, 1999.
- The Principles of Managing Change by John H. Zimmerman, HRFOCUS (February, 1995)
- Supervision An Applied Behavioral Science Approach to Managing People, By Jerry L., Gray, Kent Publishing Company, Boston, Massachusetts, 1984.





يقول الدكتور جاري جونز<sup>(٩)</sup> Gary Johns في مرجع بعنوان السلوك التنظيمي : فهم الناس وإدارتهم أثناء العمل أن الرئيس كلينتون على الرغم من أنه لم يكن طرفاً في المفاوضات التي كانت دائرة بين الفلسطينيين والإسرائيليين ، إلا أنه والإدارة التي تعمل تحت رئاسته قاموا بدور هام كوسيط لتخفيف وتلطيف حدة المواقف التي كانت بين الطرفين وصولاً إلى تحقيق الإتفاق بينهما to facilitate a negotiated agreement ، وهكذا يمكن لأي مدير أن يقوم بصفة غير رسمية بدور الوسيط لتخفيف المواقف وتحسينها ، ويسمون ذلك في العلوم السلوكية بمعالجة الصراع بتهنية الموقف Defusion Conflict Resolution.



## الخلاصة

أوضحنا من قبل أننا نعيش عصر المنظمات ، وأن المجتمع يتعامل مع المنظمات على إختلاف أنواعها وأحجامها ونشاطها وذلك في ضوء إحتياجاته ، وأوضحنا أن القوى الوظيفية تقضي معظم أوقاتها في مواقع عملها. ولعل هذه الحقيقة توضح لنا أن القوى الوظيفية كأفراد يحكم قضائها وقتاً طويلاً في بيئة عملها ، تتفاعل مع العوامل المحيطة بها ، سواء أكانت هذه العوامل داخلية أو خارجية ، ويترتب على ذلك أن كل فرد من القوى العاملة يتأثر بأجوائها ، وبذلك يحمل هموم العمل معه إلى المنزل إذا كانت هناك هموم ، لأن السلوك الوظيفي للفرد جزء من سلوكه العام ، وعلى هذا الأساس فإن ما يتعرض له الفرد العامل في عمله من ضغوط تؤثر في حياته العامة ، مسواه في منزله أو أي مكان يرتاده ، حيث أن حياة الفرد حلقة مترابطة يؤثر بعضها في البعض الآخر ، فالتعب الذي يتعرض له الشخص في عمله ينتقل معه إلى الحياة المنزلية ، كما أن السعادة التي يجنيها من عمله تنعكس على مسعاده المنزلية ، بمعنى أن ما يمر به الفرد من مواقف أو تجارب ينعكس آثارها على عمله الوظيفي ، وعلى نوعية أدائه ، وعلى علاقاته الإجتماعية.

هناك الكثير من الأسباب التي يتعرض لها العاملون في المنظمات وينجم عنها ضغوط في مواقع العمل Stress at work ، منها الإرهاق والإجهاد ، والضغوط النفسية ، والإجهاد الذهني ، والخوف من التغييرات التي قد تحدث في المنظمة .. إلخ أو الأمراض التي قد يتعرض هو شخصياً لها والمصاحبة للقلق النفسي. وقد تنشأ العوامل المثيرة للضغط من البيئة ، أو المنظمة ، أو الفرد ، ومن هنا أطلق علماء السلوك التنظيمي على الضغوط التي تنشأ أثناء العمل الذي يمارسه العامل في عمله ، أطلقوا عليها " ضغوط عمل " .. وهناك بالإضافة إلى ذلك " ضغوط الحياة " ، وهي التي يعاني منها الأفراد في حياتهم الخاصة ، وهناك أيضاً " ضغوطاً بيئية " ناجمة عن التفاعل بين العوامل المثيرة للضغط على المنظمة سواء في ذلك الضغوط الداخلية أو الخارجية والإستجابة لها.

ويرى علماء السلوك التنظيمي أن الفروق الفردية تلعب دوراً رئيسياً في درجة الضغط في العمل ، وذلك لأن الأفراد بطبيعتهم مختلفون من فرد لآخر ، ومن هنا فإن استجاباتهم وتأثرهم بالضغط تختلف من شخص لآخر ، ونتيجة لذلك فإن من بينهم من يتحمل الضغط ويتكيف معها ، ومنهم من يتفعل بسرعة ويتربص على ذلك التأثير على أدائه الوظيفي.

وأوضح العلماء أيضاً من خلال دراستهم للعوامل المؤثرة في السلوك سواء أكانت شخصية أو بيئية ، أن السلوك الإنساني هو محصلة تفاعل مع بيئته ، الأمر الذي ينبغي معه أن يكون لدى المديرين على اختلاف مراحل المستويات الإدارية ، أن يكون لديهم فهماً شاملاً وديقاً للسلوك الإنساني والتنظيمي في إطار البندان التنظيمي المتكامل ، وأن يقوم هذا الفهم عن طريق فهم الفروق والاختلافات في أداء وإنجاز الأعمال المنوط بهم أدائها على الوجه المستهدف ، ولذلك يرى العلماء أن تحليل الاختلاف بين سلوك الأفراد يتطلب معرفة ودراسة بعض العوامل المؤثرة في الأفراد ، خاصة وأن المنظمات تستقبل قوى وظيفية من بيئات متعددة ، وعلى هذا الأساس فبأنهم يحملون أنماطاً وأنواعاً عديدة من السلوك ، ومن هذه الحقيقة فإن المديرين يهتمون بالدرجة الأولى عند تعيينهم القوى الوظيفية بالتعرف على القوى الوظيفية الحديثة ، ويتفهموها جيداً ، ثم يقوموا بعد اختيارهم لأفضل المتقدمين بإجراء الأساليب التدريبية الملائمة لينهضوا بهم إلى المستوى الذي يصل بهم إلى التكيف مع المنشأة ومع زملائهم وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمات بحيث تتواءم أيضاً مع أهداف العاملين الخاصة.

والجدير بالذكر في هذا المقام أن علماء السلوك التنظيمي وضعوا مقاييس لتقدير التوافق الاجتماعي ، والأحداث التي قد يتعرض لها الإنسان في حياته ، وهي في رأيها ليست من المسلمات ، إنما هي نوع من البحوث العلمية للاستدلال والاسترشاد.

## تنبيه

- (\*) إحرص على تفهم واستيعاب المصطلحات باللغة الإنجليزية.
- (\*) إعتمد على نفسك في مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الإنجليزية.
- (\*) يمكنك الإسهاب في مناقشة القضايا في حدود معلوماتك التي إكتسبتها أثناء دراستك ، وإطلاعاتك الحرة في المراجع والبحوث التنظيمية والإدارية.

## قضايا للمناقشة

- (١) " تناول بالشرح والتعليق آراء " هانز سيلفي Hans Selve " فيما يتعلق بموضوع الضغوط في الحياة وإنعكساتها ، ثم وضّح الأبعاد التي ذكرها "سامويل جرتو Samuel Gerto " من منطق السلوك التنظيمي.
- (٢) أذكر أسباب ضغوط العمل .. وردود أفعالها .. مع تأييد إجابتك بالأشكال الإيضاحية.
- (٣) وضع علماء السلوك التنظيمي بالولايات المتحدة الأمريكية نمطا للسلوك أطلقوا عليه .. النمط السلوكي (B) ، (A) " .  
أذكر : ... من هو العالم الذي وضع هذا النموذج ؟  
وما هو دور هذا النموذج في عملية التقييم الذاتي ؟..؟



٥) ما هو رأيك الخاص فيما يتعلق بالجدول الذي أورده علماء السلوك التنظيمي فيما يتعلق بأحداث الحياة وقياس درجة ضغوطها على الأفراد.

- هل يصلح هذا الجدول للتطبيق هنا في مصر ؟
- إذا كنت ترى أنه يصلح .. فما هي الأسباب ؟
- وإذا كان لا يصلح .. فما هي الأسباب ؟

٦) اكتب موضوعاً ما يأتي :

أ) كيف ينشأ الصراع ؟

ب) ما هو المنهج الأمثل لقضاء المنظمات على أسباب الصراع ؟

٧) ما هي أنواع النزاع أو الصراع التنظيمي ؟ وما هو رأيك الخاص عن أسلوب إدارته في حالة حدوثه ؟

٨) هل يمكن الاستفادة من الأساليب العلمية لحل النزاع والصراعات على الصعيد العالمي ؟ إذا كنت ترى ذلك ، فوضح بعض المواقف التي نجح فيها أسلوب التدخل لحل الصراعات على الصعيد العالمي.

الفصل السادس  
المنظمات التعاونية  
والسلوك التنظيمي



## أهمية السلوك التنظيمي للتعاونيين :

من المعتقد أن موضوع السلوك التنظيمي للتعاونيين بصفة عامة ، والمنظمات البنائية التعاوني على كافة المستويات بصفة خاصة ، ونعني بذلك مستوى الجمعيات القاعدية ، أو الجمعيات المشتركة ، أو الجمعيات العامة ، أو الجمعيات المركزية ، أو الجمعيات العامة ، أو الاتحادات التعاونية المركزية أو الاتحاد العام ، إن هذه الوحدات جميعاً عليها أن تهتض بمستويات الأفراد المتدرجين في عضويتها ، والجماعات القيادية المنتخبة على مستوى مجالس الإدارة ، وذلك وصولاً إلى مستويات متقدمة من السلوك والأداء على مستوى العضو والجماعة والمنظمة التعاونية ، أخذاً في الاعتبار أنه لا يوجد لأي منظمة في مجتمعنا الدولي المعاصر أن تستمر في نشاطها دون أن تمتلك القدرة على ممارسة نشاطها بالأسلوب الذي يحقق لها مردوداً يكتفي من أن تزداد نمواً في مستقبل أيامها وأعوامها ، ويجمع الباحثون في علوم التعاون فلسفة وتخطيطاً وتعليماً وتنظيماً وتطبيقاً على أهمية حسن إعداد الأعضاء التعاونيين قبل أن يندرجوا في عضوية المنظمات التعاونية ، وذلك من منطلق الإيمان بالفرد وقرئته على المشاركة في التنمية وإحداث التغيير نحو الأفضل ، وإطلاقاً من حقيقة أن المجتمع في واقعنا ليس إلا الأفراد الذين ينتمون إليه.. ومن هذا المعنى يستخلص الباحثون من كفاخ الرواد<sup>(\*)</sup> التعاونيين الأوائل أنهم ركزوا في كفاحهم على وضع الخطط والمناهج من أجل حسن إعداد الأفراد التعاونيين وصولاً إلى حسن سلوكهم الجمعي وأدائهم في إطار الأهداف المقررة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية ، وسار على دربهم التعاونيون من بعدهم ، وأصبح شعار الذي رفعوه ويؤبر طريقهم والذي استخلصوه من أسلوب العمل الذي طبقوه ، أجمعوا على أنه ينبغي على التعاونيين أن يستعنوا بأهل العلم الذين ينصرونهم ، وصولاً إلى ضرورة إتباع الأسلوب العلمي في إدارة منظماتهم للتعاونية ، وكانت الدروس المستفادة من الدراسات المقارنة لتجارب الأمم فيما يتعلق بالتنمية التعاونية ، ضرورة تعبئة الجهود العلمية والروحية والذاتية للنهوض بالمنظمات التعاونية

\* تخرج التكرم بالرجوع إلى أنه صدر عن المعهد العالي للدراسات التعاونية أول موسوعة في المنطقة العربية عن هؤلاء الرواد .. تاريخهم .. وفصلهم .. ومشروعهم .. وتأثيرهم في قيادة الفكر التعاوني العلمي .. إلى غير ذلك .. ولتزيد من معرفة قصص كفاحهم يرجع إلى : روبرت أوين - نكتور وليم كنج - فريدريك فولهلم رابابزين - تاريخ رواد التخطيط - فلسفة رواد التعاون ومبادئ التعاون الدولية (مقدمة أجزاء) ، الناشر مكتبة عين شمس ، المؤلف : مكتور/ كمال حمدي أبو الخير ، ١٩٨٥ .

وأعضائها، وعلى وجه الخصوص الإرتفاع بمستوى مهارات وقدرات الأعضاء ، وليس الفضل من التوعية والتعليم والتدريب لتحقيق هذا الهدف ، لذلك رفعت منذ أكثر من خمسين عاماً شعاراً تضمنته مراجعي العلمية .. وكتباتي الصحفية في المجلة المصرية للدراسات التعاونية ، أو جريدة التعاون وهي جريدة قومية ، أو مجلة الأهرام الاقتصادي حينما كان الدكتور/بطرس غالي رئيس تحريرها .. رفعت في هذه الجرائد والمجلات شعاراً منذ الخمسينات شعار " أعدوا التعاونيين قبل إنشاء الجمعيات التعاونية "!!.. ومن شأن هذا الشعار التغيير السلوكي في البنين التعاوني المتكامل على<sup>(٣)</sup> مستوى العضو التعاوني ، والجماعة التعاونية ، والمنظمات التعاونية ، والإحداثيات التعاونية المركزية .. والاتحاد التعاوني العام بالإضافة إلى إدخال التعليم التعاوني على مستوى البنين التعليمي المتكامل .. وعلى رأسه الجامعات المصرية..

ولعل من بين الأولويات التي يراعيها التعاونيون الذين يستهدفون تحقيق الهدف الذي أشرنا إليه هو بذل الجهود مع القاعدة العريضة من الأعضاء لكي يتعرف كل شخص تعاوني على المفهوم الحقيقي لمعنى التعاون ، وحقيقة دوره في الإدارة الديمقراطية لجمعيته ، والأسلوب الأمثل لأداء هذا الدور ، بعد توضيح معالم التعاون ورسائله وأهدافه ، والتأكد من فهمه لهذه الرسالة وإيمانه بها ، تلك الإيمان الذي يسهم في إحياء الشعور بالصفاء والنقاء والإخاء والعمل معاً في ظل عقيدة تعاونية إيمانية تستمد أصولها وتعاليمها وأخلاقياتها من شريعة السماء ، وقد أثبتت تجارب الأمم في التعاون أن هذه المفاهيم هي القوة الدافعة المسيرة لأعضاء التنظيمات التعاونية ، والحافزة لهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم العلمية والأدائية والعمل معاً تحت مبدأ وحدة المصالح الاجتماعية والاقتصادية المشتركة ، وبالتالي تحقيق المصالح والنفع العام لهم والمجتمع الذي يعيشون فيه ، في إطار من المفهوم الحقيقي للوحدة الإنسانية والشعار الذي رفعه الحلف التعاوني الدولي وهو " للتعاونيون في العالم عقلة واحدة " .

<sup>٣</sup> يؤمن المؤلف أن مصر ستحقق طفرة هائلة في النمو الاجتماعي والاقتصادي إذا إضمت مصر بالتنمية البشرية للتعاونيين ، وكذلك إذا إهتمت الجامعات بالتعاون مع الحكومة والقطاع التعاوني للنهوض بهذا القطاع الهام الذي كان سبباً لزيادة من النمو في الدول المتقدمة.

## المفاهيم الروحية والعلمية :

والمعتقد أنه ينبغي على التعاونيين الأعضاء بصفة عامة ، والمديرين بصفة خاصة أن يجمعوا بين الحسنيين .. حسن المفاهيم المستمدة من الشرائع<sup>(\*)</sup> السماوية والتي تحض على التعاون وتدعو إليه ، وحسن المفاهيم المستمدة من تطور العلوم بصفة عامة ، وتطور علوم إدارة الأعمال وغيرها والتي تساعد على حسن الإدارة ، والتي منها علوم الإدارة<sup>(\*\*)</sup> والاجتماع والتي منها علم النفس الاجتماعي Social Psychology وبنياديكية الجماعة Group Dynamics ، حيث أن الدراية والإلمام والمعرفة تساعد على فهم التفاعل الإنساني في ضوء مفاهيم نظريات الدافعية motivation التي سبق وأوضحناها في مقدمة المرجع ، حيث أن الفرد ينظم إدراكاته ، وأفكاره ، ومشاعره ، ونشاطه ، بحيث يتجه نحو تحقيق هدفه ، ومثل هذا السلوك يتوافر لدى الفرد إذا أمكن تشبثه إجتماعياً ، على أن تقترن هذه المرحلة بالتعليم learning.

ويرى علماء الإدارة أن مديري المنظمات بما يشمله هذا الاصطلاح من عموم اللفظ ، ينبغي أن تتوفر فيهم معايير القدرة الإدارية ، سواء في ذلك المنظمات التعاونية ، أو المنظمات غير التعاونية ، فجميع هذه المنظمات عليها أن تهتم بموضوع السلوك التنظيمي ، وتستخدم البحث العلمي الذي يمكن من خلاله التعرف على الطرق التي يتصرف بها الأفراد ، والجماعات والمنظمات نفسها ، والبيئة التي تعمل فيها هذه المنظمات ، لذلك يؤمن

(\*) أرجو أن أومح أن أنشطة رابليونز رائد الحركة التعاونية في لمقيا كانت مثالية يفرس مفهوم التعليم الموجهة وحازها على مساعدة القراء والذهوض بهم لكي يصادوا أنفسهم والمجتمع وكذلك الحركة التعاونية في بريطانيا كانت تفرس توعية الأعضاء وتعليمهم فيما أطلقوا عليه " كنتم مدارس الأحد " ومن خلال هذه التوعية ، تم نشر السلوك الإنساني ، والاستفادة من ذلك في التظلم على الجيوب وعوامل الشطب الاقتصادي للمشروعات التعاونية المحلية الصغيرة.

(\*\*) من المراجع الهامة التي تناولت هذا الموضوع :

1. W.M. Williams and J.A. Horvath - "Testing common sense, American Psychologist, 1993.
2. W. Watson, K. Kamar and L. Michaelson, - "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance, Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups, Academy of Management Journal, 1993.
3. A.F Zander : Groups at Work, San Fransisco : Jossey Bass, 1977.
4. The Psychology of Group Processes.

القائمون على التنظيم والتدريب التعاوني بأهمية إقتران المفاهيم الروحية<sup>(\*)</sup> والعلمية عند إعداد التعاونيين ، وأشار بعضهم في كتاباته باستمرار ذلك ، وعند التطبيق العملي ، حيث أن هذه المفاهيم لابد منها في إعداد التعاونيين وتربية النشء منذ نعومة أظفارهم حتى يستطيع الفرد أن ينظم شؤونه في حدود الأخلاق الروحية والمهنية وأن يستزيد بالعلم الذي يمكنه من استخدام الفضل المعطى المهنية في عمله أخذاً في الاعتبار النشاط التنافسي ، ومسئوليته قبل الأعضاء والمجتمع من حيث تقديم خدمات أفضل ، مراعي في ذلك معايير السلوك المهني.

وقد يكون من المناسب في هذا المقام أن أضع تحت نظر المنظمات التعاونية الموقرة .. والسادة المحترمين المسؤولين عنها .. سواء في ذلك القيادات الشعبية أو التنفيذية .. أن الحركات التعاونية في الدول المتقدمة بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية مباشرة بدأت العمل في إعادة الإعمار قومياً ودولياً ، وأعيد تنظيم إكاليات المنظمات التعاونية من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية في جميع الأقطار ، بصرف النظر عن أنظمتها الاقتصادية والاجتماعية ، وحدثت أيضاً تغيرات هامة في العلوم التطبيقية خاصة في علوم الإدارة ، وبدأ العلم وقتئذ وكأنه يقف على عتبة ثورة صناعية جديدة أكثر شمولاً مما سبقها ، فأصبح عمل المنظمات التعاونية يتجاوز مجرد الدفاع عن مصالح الجماعات ، وتعدى ذلك إلى الإسهام في تحقيق الرخاء للمشاركين من الأعضاء فيها ، وتحقيق الرخاء للمجتمع داخل إطار نظام اقتصادي تعاوني أخذ في التوسع ، وأكدت الدراسات العلمية التحليلية القائمة على أساس دراسة المواقف أنه سوف يزداد إحتياج التعاونيات إلى رأس المال الكبير والأيدي العاملة المدربة .. لكن رأس المال لن يسيطر وفقاً للمبادئ التي تحكم تنظيم وإدارة التعاونيات .. ومع تطور المشروعات الكبيرة المتشعبة على مدى فترة طويلة أصبح لابد من شكل تنظيمي معقد تصبح معه التفسيرات المجردة المطلقة للمبادئ غير ميسورة التطبيق ، ولا تستطيع الحركة الاكتفاء بنمط التنظيم المعتاد في الماضي ؟؟؟ بل لابد من أنماط جديدة تناسب الحاضر والمستقبل ، ويهم هذا الاعتبار البلاد الجديدة

\* نرجو إيضاح أن الحركة التعاونية في بريطانيا ، والحركة للتعاونية في ألمانيا ، كلتا ترومان بأهمية القيم الروحية المستمدة من التعاليم المسيحية التي تأسس بها القراء ، وفي ضوء ذلك كلتا تمارسان تعليم ونشر السورك الانشائي ، والإستفادة منه في التغلب على الصعوبات وعوامل الخسب الاقتصادي للمشروعات التعاونية المحلية الصغيرة.

النامية كما بهم البلاد المتقدمة ، لأن التطبيقات الخاطئة لمبدأ ما قد لا تؤدي إلى إعقبة تقدم الحركة فحسب ، بل إلى نتائج لا يودها التعاونيون الذين ينبغي أن يعترفوا بأن المشاركة في السياسة العامة لقطاعات إقتصادية أخرى غير قطاعهم أصبحت شيئاً لا مهرب منها وأنهم بخطون إذا أرادوا غير ذلك.

وبزيادة وانتشار الوعي بالمفاهيم الروحية والعلمية بين التعاونيين ، ازداد إدراكهم بمطلوبات العهد الجديد الذي تمر به الحركة ، وفي ضوء ذلك استجابوا على كافة المستويات محلية وقومية ودولية. فدخلت تغييرات هيكلية فسي عدد من الحركات القومية تحولت إندماجات .. وتركزت .. وتكاملت واسعة المدى وغير ذلك من المتغيرات .. واستحقت هذه التغيرات أن تصبح محلاً للبحث وتبادل الآراء في الجهات المسؤولة والمنظمات المساعدة بالحلف التعاوني الدولي ومنظمة العمل الدولية ، وغيرها من المنظمات الدولية والمنظمات العلمية غير الحكومية المهمة بالتنمية البشرية بصفة علمية ، والتنمية التعاونية بصفة خاصة ، وبرزت آثار هذه الجهود طوال السنوات الأخيرة ، حيث إنتشر إنشاء معاهد التعاون الجماعية في صميم كيان جامعات الدولة ، وتحقق من خلال التعاون المشترك بين هذه الجامعات والحركات التعاونية الشعبية نجاحاً هائلاً في النمو الإجتماعي والإقتصادي.

#### إعادة التنظيم والبناء التعاوني :

وما زال كثير من التعاونيين البارزين يشعرون ، سواء في ذلك القيادات الشعبية أو الرسمية أو العلمية وهم يبذلون الجهد من حيث إجراءات إعادة التنظيم والبناء بالحاجة الشديدة الملحة للهن والإرشاد في موضوع التأكد من نشر وإستيماب المفاهيم الحقيقية للمبادئ التي تحكم تنظيم وإدارة التنظيمات التعاونية في عالم سريع التطور ، ويشهد العديد من المتغيرات ، والتميز بين ما هو ضروري ولا غنى عنه والذي ينبغي أن يبقى مهما كان الشئ ، وقد أحسوا أيضاً بالحاجة إلى جعل الأساس العقلي والمعوي المشترك الذي يمكن أن تتحد عليه كافة مدارس الفكر بفروع الحركة التعاونية كلها وكذلك التعاونيون من جميع الأمم ، ولذا تأخذ الحركة الفكرية العلمية المتخصصة في للتنمية الاجتماعية والاقتصادية على الصعيد المحلي



والاقتصادي والدولي في اعتبارها التحولات<sup>(\*)</sup> اللازمة لإجراء المتطلبات اللازمة لهذه التحولات ، سواء في ذلك الإجراءات الهيكلية البنائية الجارية حالياً والإجراءات المقترحة للمستقبل.

وهناك بُعد آخر أكدت عليه تقارير الهيئات الدولية المهمة بقطاعات النشاط التعاوني ، وهو بذل الجهود لتطوير البناء التعاوني ، حيث أثبتت التجارب التعاونية أن التنظيمات التعاونية من بين أهم الوسائل الفعالة لتدريب المواطنين على العمل المشترك من أجل التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، وأوصت بأن يتحقق ذلك عن طريق الجهد الذي تبذله من أجل نشر الوعي الاجتماعي والاقتصادي في نفوس الأعضاء وتنمية روح المبادرة فيهم ، والترحيب بأن يبرز من خلالهم القيادات الفاعلة على خدمة المجتمع ، فتعمل على تنمية مواهبهم ليصبحوا من بين القيادات الرشيدة ذات الفهم العميق لمصالح المجتمع ، ووضع أقصى ما لديهم من طاقة الفكر والعمل بدراكم وإخلاص في إطار من أساليب العمل الجماعي الديمقراطي ، وبذلك يساهمون في تعميق الممارسة الديمقراطية بحيث يصبح السلوك الديمقراطي من مقومات شخصيتهم ، ومما لا شك فيه أن ممارسة الديمقراطية بأساليبها السليمة تنجح حيث يبنغ الشعب مستوى لائقاً من الثقافة والتربية الاجتماعية ، وقد أجمع جموع علماء التعاون منذ فجر الرواد على أن أكبر عقبة أمام التعاونيين هي الجهل .. للجهل بشئ صوره والذي لا يرقى إلى مسافة معارف العصر .. ولذلك أعلن العديد من علماء الاجتماع والتعاون والسباسة أن التنظيمات التعاونية تلعب دوراً على جانب كبير من الأهمية فيما يتعلق بالسير قدماً في طريق تنمية المعارف والديمقراطية ، وأن أسلوب الممارسة في التنظيمات التعاونية هو في حد ذاته مدرسة من مدارس الديمقراطية السليمة يتلقى فيها المواطنون بالممارسة أسلوب العمل الجماعي الديمقراطي ، والمشاركة الشعبية في صنع واتخاذ القرار ، ومن ثم يعملون مع الزمن تطبيق هذا السلوك بنجاح ، وتعتبر عملية المشاركة هذه عملية حاسمة وبلفة الأهمية والأثر في تدعيم كرامة المواطن ، وتقوية روح الجماعة على مختلف المستويات ، فضلاً عن خلق

\* على سبيل المثال نرجو التكرم بالرجوع إلى المراجع التالية :

1. Cooperatives in Transition Copyright by American Institute of Cooperation, Washington, D. C 20036.
2. Consumer Co-operatives in A changing world, Edited by Johann Braada and Robert Scheding and the International Co-operative Alliance, Geneva, Switzerland.

حيوية متصاعدة عن طريق تشجيع المبادرات المخصصة التي يكون لها أكبر الأثر في تنمية المجتمعات.

الإدارة التعاونية والسلوك التنظيمي :

ونظراً من الأهمية بمكان أن أوضح أن الأصوات ترتفع الآن على كافة المستويات الرسمية والشعبية مطلوبة بضرورة حسن تنظيم وإدارة التعاونيات ، والعمل على تحطيم الجهاز الإداري المتخلف ، والأساليب الإدارية المتجمدة التي تبلورت في تنظيم ونظم وإجراءات متقدة تتلفض المنطق العلمي وتهدد الصالح العام وتقف عائقاً ضد التقدم ، بحيث يمكننا القول أن الأوضاع الإدارية والتنظيمية في كثير من المنظمات التعاونية وغير التعاونية قد تزلت إلى مستويات لم تعد متناسبة على الإطلاق مع الأهداف الطموحة للمجتمع المصري ، الأمر الذي يتطلب مزيداً من الجهد الصادق لإحداث التغيير الإداري الشامل ، وصولاً إلى تحقيق الكفاءة والفعالية بأبنى حد ممكن من التوضيح والتكلفة القومية ، فالمنظمات التعاونية كالمنظمات غير التعاونية تطبق عليها جميع الاشتراطات التي تنطبق على غيرها في عصر الاستراتيجيات التنافسية.

ومما لا شك فيه أننا نعيش الآن عصر " الإدارة بالأهداف والنتائج " في إطار السعي نحو الإرتفاع بمعدلات التنمية تمهيداً لتطبيق المفهوم الحقيقي لحقوق الإنسان ، وهذا التطور الدولي والعلمي الإداري ينبغي أن يمتد إلى كافة مجالات الحياة ، وعلى رأسها المنظمات التعاونية الذي تغطي خدماتها أغلبية ساحقة من مواطني مصر ، ويتطلب تطبيق الإدارة بالأهداف والنتائج منها علمياً يتفق وطبيعة التعاون وفلسفته وأهدافه ، والذي ينبغي أن يستند أساساً إلى عضوية واعية مستبيرة ، الأمر الذي يحتم ضرورة بذل الجهود لمحو أمية الأعضاء بصفة عامة ، وتعليم الكبار بصفة خاصة ، حيث أن هؤلاء في مجتمعنا المعاصر يشكلون أساس البنيان التعاوني بمختلف قطاعاته وتدرج مستوياته ، في تقدمهم نجاح للحركة التعاونية بأسرها ، وفي تخلفهم إبتكاسها ، ويجمع علماء التعاون على أن الأساليب الفنية للتعاون والعمل الجماعي ، تحتوي على مكونات للثقافة تعتبر عاملاً فعالاً في تعليم الكبار ، هذا بالإضافة إلى قدرتها على إبراز الطاقات النفسية والروحية والفكرية والإدارية للأعضاء ، وهذه الطاقات لازمة لمواجهة وحل المشكلات التي تقابلها المنظمات التعاونية ، غير أن الافتقار إلى إتجاه الأسلوب

الصحيح لتحقيق المعرفة والتدريب المستمرين لمجموع أعضاء التعاونيات والعاملين فيها ، والأجهزة المرتبطة بها ، والمشرفة عليها ، كثيراً ما يحول دون توجيه الطاقات توجيهها سلباً نحو تحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لمجموع الأعضاء أصحاب المصلحة<sup>(\*)</sup> الحقيقية في التعاون.

إننا نرجو أن نوضح أن الأسلوب العلمي التعاوني يتطلب الدراسة الجادة والإلمام الكامل بشتى فروع المعرفة المرتبطة بعلوم التعاون والإدارة ، وأن الإدارة العلمية في التعاون ، إذا أخذت طريقها نحو التطبيق السليم بأصولها وقواعدها ، وبطلقت في مسارها الحقيقي وفقاً للأسلوب الذي سارت عليه الحركات التعاونية في الدول المتقدمة ، فإنها ستحقق أهدافها بإذن الله ، ولا شك أن الحركة التعاونية في مصر ، وما يرتبط ببنيتها من منظمات ، عند سعيها نحو تحقيق هذا الهدف ، فإنها ستقابل في سعيها نحو القضاء على المفاهيم الخاطئة التقليدية التي استقرت لسنوات طويلة ، ستقابل العديد من العقبات ، غير أنه بوسائل الإعلام والتعظيم والإيضاح والجهد الذاتي تسير في الطريق السليم.

ويرى كثير من العلماء أن هذه المفاهيم الخاطئة فيما يتعلق بالتطبيق التعاوني في الدول النامية وإتجاهات الدولة نحوها ، قد تولدت عنها مصالِح لغات معينة من المواطنين وأجهزة الإشراف ، ومن ثم فإن نجاح المنظمات التعاونية لابد وأن يتطلب تغييرات أساسية في تلك المفاهيم والتنظيمات .. الأمر الذي سوف يهدف المصالح المستقرة لتلك اللغات !! .. وهنا يرى المصلحون أنه لابد من قبول مبدأ البتر والتضحية بمنطق الجراح ، واستبعاد منطق الترميم والإنفاق حول المشكلات !!..

إن هذا إجماع الآن - كما سبق وذكرنا - أننا نعيش عصر الإدارة بالأهداف والنتائج ، وأن مفاهيمها العلمية تسهم بقدر كبير في حل مشكلات التعاونيات ، وحل هذه المشكلات يعتمد أساساً على الإحاطة الكاملة بالمعلومات والبيانات وسرعة إصدار القرارات الإدارية في التعاونيات بالمعلومات الصحيحة سواء في ذلك أعضاء مجالس الإدارة بما فيهم أعضاء

\* فرجو التكرم بالرجوع إلى مرجع الإدارة التعاونية الصادر عن منظمة العمل الدولية ، والذي تقوم بتعريبه في ضوء المتغيرات المستحدثة بعنوان :

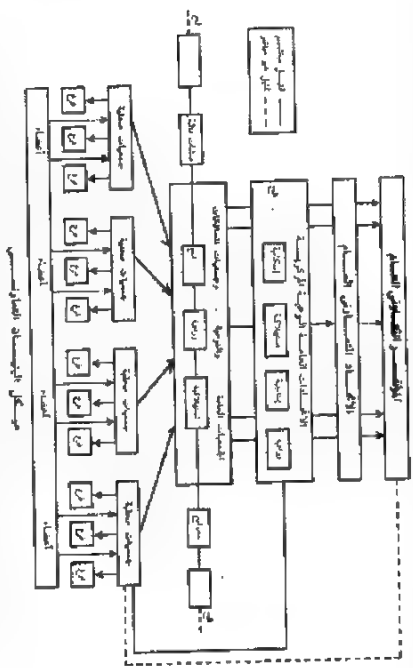
Co-operative Management And Administration-International Labour Office-Geneva.

البنية

التعاوني

المصري

**البنية التعاونية المصرية**  
 يهتم أسلوب التنظيم الإداري لجمعية يتفق بالبنية التعاونية ، بترسيه سلوك واتجاهات ولقاء العاملين في المنظمات التعاونية ، ولقد كانت التعاونية واتجاهات اجتماعية لها من حيث فهمه وبما يشتمل ونسب لثقتهم وجماعة الأعضاء التعاونية فتمتثل لرسالة المنظمات التعاونية ، وتكونت القيادة والقرابة الفعالة ببناء المنظمات التعاونية ، وبمزاياها فتمتددة واعداً ، بالانتهاج في تكوينات العاملين في المنظمات التعاونية والمعايير.



ويتميز الإحصائيات المتاحة أن رقم التعاونية بالنسبة للبنية التعاونية المصري يبلغ عددهم ١٤ مليون مصري ، وأن عدد الجمعيات التعاونية المتنامية للبنية التعاونية يقترب من ١٠٠٠٠ منظمة تعاونية ، الأمر الذي يوضح الأهمية القصوى لضرورة الاهتمام بالبنية التعاونية في أي عمل مصري اجتماعي.

مجلس الإدارة المعينون في الدول التي تأخذ بهذا الأسلوب ، أو الإدارة المهنية التي تستخدم الأساليب العلمية لتحقيق الأهداف ، وذلك حتى يمكنها أن تضع خطة سليمة قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى ، لكي تحقق ما ينص عليه قانون التعاون من ربط النشاط التعاوني بالخطة العامة للدولة .. وفي هذا المجال يتسع نطاق الإستعانة بالمعلومات المسجلة بواسطة ذاكرات الحاسبات الالكترونية ، التي أصبحت قادرة على إمداد المنشآت بكثير من البيانات التي تسهم في وضع خطة سليمة ، والتغلب على ما قد يقابلها من مشكلات ، هذا فضلاً عن أن هذه الحاسبات تخفف عن المديرين والعطاء والبلاتيين عبء العمل الذهني الذي كان ينبغي أن يقوموا به من أجل الإعداد للخطة ، أو لحل المشكلات التي ترتبط بهذه البيانات والمعلومات.

### تقييم التعاونيات والسلوك التنظيمي :

وقد يكسبون من المناسب في هذا المقام أن نوضح أنه عند القيام بالدراسات المتعلقة بواقع السلوك التنظيمي في المنظمات التعاونية ، فينبغي القيام ببحوث ودراسات تتطرق بتقييم التنظيمات<sup>(٩)</sup> التعاونية القائمة ويساعد مثل هذا التقييم الخبراء عند الإسترشاد .. بالتجارب التي مرت بها الدول وبالنتائج التي تخصنت عنها هذه التجارب ، نتيجة لاستخدامها طرق التدريب وتنمية المهارات المناسبة ، والتي تؤدي إلى تحقيق أنماط السلوك والأداء بين الجماعة التعاونية سواء الجمعية كمنظمة اقتصادية ، أو الجمعية والأعضاء ، وذلك فسي ضوء معرفتهم وتفسيرهم لأسباب السلوك وفقاً لنحصر نظرية أسباب السلوك Attribution theory.

وهذا التقييم يسهم إلى حد كبير في وضع خطط وسبل التطوير ، حيث أنه يتضمن العديد من التحليلات العلمية .. وهذه التحليلات تتضمن العديد من النقاط التي تعد جوهرية من الناحيتين النظرية والتطبيقية للتعطيط

(٩) يرى علماء التعاون أن الحاجة تدعو إلى إيجاد وسائل أفضل لتقييم المشروعات التعاونية وقيل نجاح المؤسسات القائمة بأعمال المساعدة الذاتية. ونرجو الرجوع في ذلك إلى " طريقة تحليلية لتقييم التعاونيات الزراعية " للعلم الفرنسي بولفي .. ومراجع أخرى للمعلمين الأممييين مثل ديمولر .. ونرجو الرجوع أيضاً إلى مرجع التنظيم التعاوني تليف السناد للحقنور/ كمال حمدي أبو الخير ، الناشر : مكتبة عين شمس عام ١٩٧٠ جوث تناول هذا المرجع تقييماً علمياً للحركة التعاونية المصرية ، مستوى تطويع أعضائها ، ورؤوس الأموال لجمعياتها ، وإجمالي معاملاتها ، وقصور التطويرات التعاونية عن حسن التعاون المشترك للوهوم بأعضائها .. إلخ .. إلى غير ذلك.

للمستقبل ، على أن يكون هذا التحول حراً لا يتأثر بالميل نحو فكرة التمسك بعينة جامدة ، حيث أن تطوير المجتمعات يفرض علينا أن نلم بالوسائل الفعالة فسي تحقيق هذا التطوير ، والنائج المباشرة وغير المباشرة التي تترتب على ذلك ، فمما لا شك فيه أن المجتمع قد يتعرض لبعض المشكلات إذا لم يكن النحوي الذي ينقله من طور إلى طور تدريجياً<sup>(١)</sup> وعلى أسس مستقرارية ، وإذا لم تتخذ عدة لمواجهة الاحتمالات المختلفة المتوقعة في زمن يقصر أو يطول.

ولعل من أهم الموضوعات التي ينبغي على التنظيمات التعاونية أن توليها عظيم اهتمامها موضوع التقييم في ضوء التخطيط للتعاون ، وذلك لأنه وفقاً لما يقرره جميع العلماء في الشرق والغرب أن النظم التعاونية يمكن أن تستعاض مع غيرها من الأنظمة ، بل أكثر من هذا يجمعون على أن النظام التعاوني ضروري في جميع الأنظمة الاقتصادية والسياسية وأن جميع الأنظمة الاقتصادية والسياسية تستعين بالتعاون بدرجات متفاوتة ، وذلك لأن التعاون لا يستهدف فقط تحسين الشؤون الاقتصادية والاجتماعية لمجموع أعضائه ، بل أنه أيضاً يستهدف إعداد المواطن الصالح الذي يستشعر أهميته وقدرته على الإسهام في بناء المجتمع ، أو بمعنى أصح أن جميع الأنظمة تستعين بالتعاون كسلوب من الأساليب التي تلجأ إليها الدولة لتحقيق أهدافها ، أو أسلوب يلجأ إليه المواطنون طوعية وإختياراً لإشباع حاجاتهم والإرتفاع بمستوى معيشتهم ، فمما لا شك فيه أن التعاون ليس هدفاً في حد ذاته ، بل إنه أسلوب يُسَر في الدول لمواطنيها إنشاء منظمات تعاونية في إطار معايير سليمة تحقق أهدافهم الاقتصادية والاجتماعية القائمة على مبدأ الاعتماد على النفس والإدارة الذاتية والتمويل الذاتي.

ومما لا شك فيه أن مصر شأنها في ذلك شأن كثير من دول العالم تعاني بعض المشكلات التي تجعل من الضروري الأخذ بأسلوب التعاون على أسس علمية ، حتى يمكن أن يحقق معدلات مرتفعة للتنمية ، وتحقيق هذه المعدلات المرتفعة في التنمية هي أمل مصر ، ومن هذا الفهم فإن التعاون

<sup>(١)</sup> أوضح الرئيس حسني مبارك في حواراته مع أبنائه الطلاب أنه راى في برنامج مصر للإصلاح الاقتصادي أن لا يتم طرفة واحدة ، والهدف الأساسي من وراء ذلك هو خدمة مصلحة القاعدة المريضة من أصحاب الدخل المحدود.

يؤمن بوحدة المصالح الاقتصادية المشتركة حتى يمكن تدعيم البناء الاجتماعي والاقتصادي فيها على أساس قوي ومتين.

ومن هذا المنطلق فإنه ينبغي على الحركة التعاونية المصرية ، أن تهتم اهتماماً كبيراً بالتخطيط الذي يتناسب مع واقع التعاونيات ، وينتقل بهذا الواقع تدريجياً نحو تحقيق الأهداف المرجوة ، ولعل هذا يوضح الدور الذي تقوم به علوم السلوك التنظيمي في تحقيق التطور المنشود ، ويؤكد علماء التعاون على أن التقييم المستمر كعنصر من عناصر تصميم الخطط على المستوى القصير أو المتوسط أو البعيد له أهمية كبرى للتعرف على جوانب الضعف والقوة في التعاونيات ، وبالتالي تجنب عوامل الضعف ومعالجة آثارها بالوسائل الطمعية المناسبة.

ويرى علماء الاجتماع ضرورة تقييم السلوك الإنساني المرتبط بتدفق حركة العمل من خلال النشاط اليومي ، سواء في ذلك التفاعل بين العضو للفرد والجماعة التي هو جزء منها والمجتمع الذي يخضعه ، وتجاوبه الأخلاقي والمهني فيما يتعلق بروح الإيثار وحسن أداء الخدمات ، وصولاً إلى التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، وما يرتبط بتحقيق هذه الأهداف من حيث التأثير في أفكار الناس واتجاهاتهم وسلوكهم ، واكتساب الجماعة القدرة على العمل الجمعي ، وتكليس اللجوء بين حلقات الناس وبين وسائلهم في إشباع هذه الحاجات.

والمدير التعاوني<sup>(\*)</sup> يدخل في صميم اختصاصه تنمية المنظمة التعاونية وكذلك تنمية المجتمع ، وهو أساساً يعمل مع جماعة الأعضاء ، ويستعين في أداء وظائفه بالكثير من المفاهيم الأساسية المرتبطة بديناميكية الجماعة من حيث تشجيع المبادرة ، والمساعدة الذاتية ، وتبادل المساعدة ، وتنمية المهارات والقدرات في إطار برنامج متكامل لتنمية الجمعية والمجتمع ، وهذا يتطلب بالضرورة توافر متطلبات التربية الأساسية Fundamental education أو التربية الاجتماعية Social education

\* نرجو التكرم بالرجوع إلى " النهضة التعاونية " التي أصدرها الحلف التعاوني الدولي في مؤتمره الذي عقد بمقره بمصر بتاريخ ١٩٩٥ ، حيث شاركنا في مباحثها ، وأصدر الحلف التعاوني إعلاناً بها بخمس لغات ، وكان لي شرف ترجمتها باللغة العربية وضممتها لمراجعتي التي صدرت بعد هذا التاريخ ، وهي توضح بصريح اللفظ ضرورة اهتمام التعاونيين بطول ومصالح المجتمع.

أو تعليم الجماهير Mass education ، أو تعليم المجتمع المحلي Community education ، حيث أن هذه الجوانب تعتبر من أساسيات تنمية المجتمع ، وتقوم بدور على جانب كبير من الأهمية في الإسهام في حسن إعداد العضوية الواعية المستبيرة التي هي حقا وصدقا قوام المنظمات التعاونية ، وتنمية القيم الخلقية والشعور بالتضامن الإنساني ، فضلا عن دورها في التوعية والتثوير وتغيير اتجاهات الناس ، والإسهام بدور إيجابي في حل مشكلاتهم البيئية ، ونحو العمل الجمعي لحل هذه المشكلات ، ومن هنا يفضل علماء الاجتماع اتباع الطريقة الجماعية فيما يتعلق بطرق التربية الأساسية ، وذلك بدلا من المحاضرات والدروس التقليدية ، أخذاً في الاعتبار أن أعضاء المنظمات التعاونية يوجد بينهم من لهم خبراتهم وفلسفاتهم في الحياة ، وقد اكتسبوا هذه الخبرات من واقع أعمالهم اليومية ، والكثير منهم قادة في بيئاتهم.

ولعل ما ذكرناه آنفاً يوضح أهمية ما تتضمنه مناهج الدراسة في المعاهد التعاونية في شتى أنحاء العالم فيما يتعلق بتصحيح مفهوم الخدمة الاجتماعية للدارسين ، وأسلوب حل المشكلات واتخاذ القرارات في إطار الجهود المبذولة لخدمة الفرد Social case work ، وخدمة الجماعة Social group work وتنظيم الجماعة Community organization في الواقع ، مؤكداً على أهمية أن يفهم الأعضاء التعاونيين واقع مجتمعاتهم فهما صحيحاً حتى يمكنهم أن يتعرفوا على أسباب النجاح وأسباب الفشل<sup>(١)</sup>.

#### الآفاق المستقبلية والسلوك التنظيمي :

ولعل من أهم الاتجاهات التي ينبغي أن ندخلها في الاعتبار عند الأخذ بمفهوم واقع إدارة التعاونيات ولغايتها المستقبلية هو تقلاب الصالح للعالم ووضعه فوق كل اعتبار ، وأن صالح الجماعة أهم من صالح الفرد ، ومن أجل هذا فإن الجمعيات التعاونية المحلية كوحدات إنتاجية هامة مسؤولة عن

<sup>(١)</sup> يرجع إلى مرجعنا بعنوان " تنظيم وإدارة النشاط التعاوني في عالم متغير " حيث تضمنت البحوث المتعلقة بموضوع " الجوانب المرتبطة : لماذا تفجع التماريات ؟ .. ولماذا تفشل ؟ .. " وخلص من واقع ما دار في الندوة الدولية التي دعت إليها المنظمة الدولية للتنمية فيما وراء البحار والتي عقدت بواشنطن بالولايات المتحدة الأمريكية في عام ١٩٨٥ ، وقدما بحثاً في هذه الندوة تضمنه المرجع السابق الإشارة إليه.



ممارسة العمل الاقتصادي والاجتماعي بما يحقق صالح الأعضاء وأيضاً صالح المجتمع والمنطقة التي تعمل فيها ، وهذا يتطلب بالضرورة توجيه للعمل وفق البرنامج الذي ينبغي أن يوضع بأسلوب علمي اشرفنا إليه سابقاً ، بحيث يتناسب مع النشاط الاقتصادي داخل المنطقة التي تعمل فيها الجمعيات ، والنشاط الاقتصادي العام للدولة ، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة إهتمام المستويات العليا من التعاونيات ببرنامج الجمعيات المحلية ، وذلك لأن النشاط التعاوني العام ينبغي أن يتناسق مع نشاط الدولة ، ويعمل في إطار الخطة العامة لها بحيث تعرف كل وحدة إنتاجية تعاونية دورها في الخطة وتكون مسؤولة عنها ، ومن هذه الحقيقة تحتاج التعاونيات إلى تنمية المهارات مهنية وسلوكية.

والمعتقد أن الوحدات التعاونية ينبغي عليها أن تبذل أقصى طاقاتها وإمكانياتها مستعينة في ذلك بكل الخبرات الإستشارية والطاقت المتاحة لدى الدولة عن طريق جامعاتها وكلياتها ومراكزها البحثية أو لدى المستويات التعاونية الأعلى من المنظمات التعاونية ، وكذلك أيضاً خبرات أعضاء مجالس الإدارة المنتخبين الذين ينبغي عليهم أن يقوموا بدور على جانب كبير من الأهمية في المسؤوليات المنوطة بالإدارة العليا ، وذلك في نطاق جماعية القيادة التي تعتبر من أبرز سمات الحركة التعاونية ، ومن خلال جماعية القيادة تبرز المنظمات التعاونية للقيادات التي تحتاج إليها في عملية التطوير.

ولا شك أن من بين المهام التي ستهتم بها هذه القيادات معالجة شئون الحركة التعاونية في مصر ، بالإضافة إلى الحركات التعاونية في الدول العربية ، والتنسيق بين النظم التعاونية فيها ، ودراسة مشكلاتها وإعداد خطط للهوض بها ، ووضع برامج التدريب والعمل على تحقيقها ، ورسم سياسة تبادل الخبراء وإيفاد المبعوثين والعمل على تشجيع الاستفادة من التجارب القطرية وإجراء الدراسات الميدانية وتطوير الكوادر العاملة في مجال الأنشطة التعاونية المختلفة ، وغير ذلك من الوسائل التي تدفع الحركة التعاونية وتحقق تقدمها ، ومن هذا الفهم فإن فترات التحول لتحقيق الأهداف تستطلب النهوض بالأداء المهني والسلوك التنظيمي القائم على العمل بروح الفريق المدرب تدريباً مناسباً وبذلك تحقق معدلات أعلى في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

وقد يكون من المناسب في هذا المقام أن نوضح أن منظمة العمل الدولية أوضحت أنه يحسن وضع سياسة للإستخدام للنهوض بالأعضاء والقوى الوظيفية في إطار السلوك التعاوني الذي يجمع بين الأخلاق والعلم ، وكان من بين أهم التوصيات التي تضمنتها هذه السياسة التفاضل التالية<sup>(١)</sup> :

(١) تأكيد استراتيجية التنمية على مواصلة تحسين رفاهية الإنسان أولاً مع زيادة نفع الآخرين ، مع الأخذ في الاعتبار أن في الإخلال بمفارقة الرزق إضرار بالعدل وإنحراف بالتنمية والتي تتجه الآن إلى الجانب الاجتماعي أكثر من غيره ، والمياسة تطلب بإحداث تغييرات أساسية لتحقيق هذه الأهداف ، ويركز مدير البنك الدولي للتنمية والتعمير على إهتمام كل دولة نامية بتحسين دخل مواطنيها الأكثر فقراً من سكانها عن المتوسط القومي وبمعدل أسرع.

(٢) التركيز على زيادة الاستخدام بمعدل أعلى ليس في أنشطة القطاع الحديث فحسب ، بل كذلك عن طريق خفض كبير للبطالة والاستخدام القاصر ، وعلى الدول المتقدمة والمنظمات الدولية المساعدة في تفهم التكنولوجيات المتمثلة مع ظروف وحاجات كل بلد نام ، متجنباً إساءة إستخدام الموارد المحدودة في تكنولوجيات غير مناسبة سواء لرأس المال أو الأرض أو للموارد الطبيعية الأخرى ، وعن طريق الاستخدام الأمثل للقوى العاملة العاملة ، والأخذ بسلوب التدريب التحولي لمعالجة الإستخدام القاصر ، مع زيادة الإنتاجية لقوة العمل ، ومساعدة فئات المجتمع ذات الإنتاجية المنخفضة بالصناعات الصغيرة والتي تستعين في عملها بالعدد والأدوات التي تساعد على تحسين دخولهم وإرتفاع إنتاجيتهم وإتصاع أسواق منتجاتهم.

(٣) على الدول النامية أن تعني عناية كبيرة بإحصاءات القوى العاملة لتخطيط استخدامها في أهداف إنتاجية واقعية ، وأن تعيد النظر في

<sup>(١)</sup> تقرير منظمة العمل الدولية المتضمن بعض جوانب سياسة الإستخدام في الجمعيات التعاونية ، ويرجع في ذلك إلى مرجعاً بعنوان " أساليب الإدارة التعاونية " .

مختلف السياسات المؤثرة على الاستخدام ، والتي منها الضرائب والتجارة والنقد ، على أن تلتزم الدول المتقدمة بتغيير أنماط التجارة الدولية بما يسمح بتصدير المنتجات المصنعة ونصف المصنعة إليها من الدول النامية.

٤) الإهتمام بتحسين معدل الاستخدام الريفي مع الاستفادة من فائض قوة العمل في الأثغال العامة ، وتوصي منظمة الأغذية والزراعة بالنسبة لهذا المجال بتنويع الزراعة وتكثيفها مع إقتران ذلك بالدخول في مجال التصنيع الزراعي للحصول المناسبة ، والإهتمام بالتدريب المستمر لقوة العمل الريفية.

#### التنمية البشرية للجماعة التعاونية :

يسرى علماء السلوك التنظيمي أنه يقع على عاتق المديرين مسئولية كبرى فيما يتعلق بالنهوض بالجماعة التعاونية الذين يمثلون القوى العاملة في المنظمات التعاونية بالنسبة للأعضاء المنتمين للمنظمات التعاونية ، ومن هذه الحقيقة أنه ينبغي على مديري المنظمات التعاونية متابعة التطور العلمي فيما يتعلق بالنهوض بالأعضاء والقوى الوظيفية ، وذلك عن طريق إجراء البحوث اللازمة في التعامل مع المشكلات المتعلقة بالأفراد ، ومما لا شك فيه أن المديرين يستطيعون أداء أعمالهم بفاعلية أكثر إذا ما أركزوا أهمية الملاحظة والتشخيص والتحليل والتطبيق ومارسوا هذه الوظائف بعناية ، فالمدير هو الشخص الذي تقع على عاتقه كما سبق وأن ذكرنا هذه المسئولية ، فهو الذي يلاحظ الأداء ، وهو الذي يتخذ القرارات التي تتعلق بالتنقيف ، ويجمع علماء التعاون في العالم على أن الحركات التعاونية في الدول النامية في أشد الحاجة إلى تبني سياسات الاستثمار البشري لصالح بناء نظميات تعاونية قادرة ، حيث أن أعضاء الجمعيات التعاونية هم أساس بنائها التنظيمي الديمقراطي ، الأمر الذي ينبغي معه رسم الخطط التعاونية النوعية للتوجيه المهني وإرتفاع القدرات ، مع التوسع في نشر برامج التدريب اللازمة لمساعدة العضو على إكتشاف قدراته ، وإرشاده إلى طريق تقدمه ، لأنه أقدر من غيره على إتباعه وهو أولى بنفسه ، أملا في إظهار الطاقات الخلاقة في الإنسان والاستفادة من المواهب الكامنة في قوة للعمل ، فما إلا الجار المعرفي والتكنولوجي الذي يعيش فيه

مجتمعنا الدولي المعاصر الآن إلا حصوله جامعة لكل ما يبتكره المبتكرون ويحدثه المجددون ويبدعه المبدعون.

ويرى علماء الإدارة أن أغلب المتغيرات<sup>(\*)</sup> في المنظمات تذهب بعيداً عن أداء الجوانب الفنية في العمل ، فهذه المتغيرات غالباً ما تتمثل في تعديلات تجريها المنظمات في السلوك الوظيفي للانتقال تدريجياً نحو تحقيق الرضاء الوظيفي لنفوى العاملة ، وبالتالي الأداء السليم للأعمال.

وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية :

**Most changes in organizations go far beyond the technical aspects of doing work, they usually involve alterations that influence the work satisfaction of the employees.**

من أجل ذلك تدعو الحاجة إلى ضرورة إتصال العلم التعاوني هي مجالات الموارد المالية مع المتخصصين في الموارد البشرية للمناظرة لتسخير كل ما وصلت إليه التكنولوجيا في خدمة النشاط التعاوني ، فما الإنسان إلا الوسيلة الفعالة على الربط بينهما ، وعن طريق تدريبه تتدفع مركبة التطور ، ومن أجل رفاهيته تبذل كل الجهود.

وقد يكون الأمل المرئى أمام الحركات التعاونية في الدول النامية للتقدم هو إحداث تغيير مجد وفعل يتصف بالشمول والترابط ، ليتم على جبهات كثيرة كي لا يترك سبيلاً من آثار التخلف ومظاهره وأسبابه إلا وقد عالجها وتمكن منه وأحسن تصويبه ، إذ لا يمكن للمسيرة العادية أن تنهض بكل ذلك ، وإلا استغرقت في سعيها ما لا يقل عن حقبة الزمان التي استغنتها المجتمعات المتقدمة، والتي لا سبيل لإدراكها ما لم تتغير أساليب النمو وإستراتيجيته ، بشرط أن تراعى الحركات التعاونية في أولويات التحرك ، تلك الأمور ذات التأثير المضاعف في إحداث التغيير.

\* Organizational Behavior : Core concepts, By Robert P. Vecchio, Published by Harcourt, Inc. 2000.

## التعليم والتدريب والسلوك التنظيمي:

وليكن واضحاً ومفهوماً أن التعليم والتدريب التعاوني سيظلان المسجلان الطبيعيان في تغيير قدرات الإنسان وتنميتها ، مع الأخذ في الاعتبار أن نظم الحوافز سواء للفرد أو الجماعة أو للمجتمع تعتبر أقوى العوامل تأثيراً على الإنسان وتوجيهاً له متى وجد المناخ الصالح ، الأمر الذي لا ينبغي أن تغفله المنظمات التعاونية بل تضعه دائماً نصب عينيها في كل تخطيط لتنمية ثروتها البشرية ، فبينما يتكفل التعليم التعاوني بنشأة الفرد في مراحل تطوره ليكسبه من المهارات الأساسية التي يحتاج إليها للإلتحاق بعمله وبدء معاشه ، فإنه ينبغي المداومة على مراجعة عناصر التدريب التعاوني المستمر من أجل حسن إعداد الفرد مهنيًا وسلوكيًا في مراحل أربع ، وفي جميع هذه المراحل ينبغي الاهتمام بفرس مفهوم مبدأ الاعتماد على النفس والمسئولية الذاتية والإدارة لذاتية ويمكن إيضاحها على النحو التالي :

تتخلل المرحلة الأولى سنوات التطعيم العلم لتوجيه الفرد ليحسن إكتشاف نفسه أمام مجالات العمل المتنوعة ، فيقبل على دراسته وقد شارك في إتخاذ قراره بشأنها.

تتضمن المرحلة الثانية إكساب الفرد التخصص الفني أو المهني مقترناً بالعمل مع الآخرين عندما يتم داخل العمل أو في مراكز التدريب ، وعندها ترتبط النظرية مع التطبيق ويرفع العمل الصالح الكلمة الطيبة ليواصل الفرد جني ثمار تقدمه ولتنزل السكينة على قلبه باطمئنانه على مستقبله.

وتعد المرحلة الثالثة الفرد لعمل معين أو وظيفة محددة بإعطائه قبل ممارستها القسط المناسب من المعارف والمهارات والنظم ، وبذلك يجتاز معبر حياة الدراسة إلى حياة العمل في ظل إشراف حريص قادر.

وتتعد المرحلة الرابعة بتنمية خبرات الفرد وقدراته على إمتداد حياة العمل ليوكتسب عن طريقها مهارات إضافية تفتح له أبواب كمبه وتزيد من

رزقه ، فلا تتركه يركن إلى نين الحياة أو استضعافها ، بل لئلا درجات مما عملوا.

وقد يكون من المناسب في هذا المقام أن أوضح أن جميع المؤتمرات التعاونية التي عقدت في مصر ، وفي جميع الدول العربية ، أوصت بأنه ينبغي أن يكون هناك تجاوب عام نحو نشر الثقافة التعاونية في شتى مراحل التعليم على اختلاف أنواعه وتدرج مستوياته ، وذلك بأن يعاد دراسة مناهج التعليم بحيث يفسح المجال لتدريس التعاون وفلسفته ونظمه ومشكلاته كمادة مستقلة في المدارس والمعاهد والكليات ، وأن تكون هناك علاقة وثيقة مستمرة بين الجامعات والحركة التعاونية ، وذلك عن طريق إفساح المجال لمن يتوافر فيهم من القوى الوظيفية المنتمية إلى التنظيمات التعاونية شروط الإلتحاق بالدراسات العليا المتخصصة.

وقد يكون من المناسب أيضاً أن نشير إلى توصية منظمة العمل الدولية فيما يتعلق بالتعليم التعاوني في إطار التوصية رقم ١٢٧ لسنة ١٩٦٦ حيث قررت أنه :

(\*) يجب أن تتخذ الإجراءات الكفيلة بنشر الفرية بمبادئ التعاونيات وأساليبها وإمكانياتها وحدود نشاطها ، على أوسع نطاق ممكن بين شعوب الدول النامية.

(") يجب تنظيم التعليم المناسب للقوى الوظيفية في البنين التعاوني ، على ألا يقتصر ذلك على المدارس والكليات التعاونية وغيرها من المراكز المتخصصة ، وإنما يجب أن تمتد أيضاً إلى المعاهد الدراسية الأخرى التي يرتبط تخصصها بطبيعة العمل الذي يمارسه الموظف.

إعداد التعاونيين والسلوك التنظيمي :

يقع على أية جمعية مهما كان نوعها لو وظيفتها دور أساسي في إعداد الفرد العضو وتنمية مهاراته وقدراته حتى لقد وصفت التنظيمات التعاونية بأنها منشآت تعليمية لمواصلة إرتفاع مستوى التعليم الذي بلغه الفرد في بداية الإلتحاق بها ، وذلك لتهيئته لظروف العمل وطبيعة الأداء الذي سيقوم

به ، لأن تقدم الجموعة ورقيها يطلقان بتطوير الخبرات والمعارف ، كما أن طموح الفرد وأماله يساعده على التكيف بما يحتاج إليه ، لذلك فهي مضية بتعمية مهارات الفرد واستخدامه إستخداماً كاملاً منتجاً ، كما تسعى في نفس الوقت إلى ترشيد قدراته وتوجيهها الوجهة التي يصلح لها ، ليس لمجرد تحقيق عائد أفضل كمقابل لتعويضاته بل إسهامها في تدعيم الكيان الإجتماعي والإقتصادي للأعضاء والمجتمع بما تضيقه من إحتياجات في الإنتاج والخدمات والتصدير ، وبما تشهد عليه جهودها في تعبئة المهارات التي قامت بتدريسها في إطار قوى العمل والفاعلين بالأعمال الإدارية بصورة تؤكد إسهامها وتناسقا وتعاونها لصالح طبيعة عملها وكفاءته ، والإرتقاء بمستوى السلوك في المنظمات التعاونية والمجتمعات التعاونية والتهوض بالمجتمع الإنساني.

وقد يكون من المناسب في هذا المقام أن نوضح أن تقرير الحلف التعاوني النولسي<sup>(\*)</sup> فيما يخص بمراجعة المبادئ التعاونية يقول في هذا الخصوص " ليس من المصادفات أن يكون كثيراً من رواد وقادة التعاون البارزين محطين شعبيين عظماء أيضاً ، ذلك لأن الكفاح من أجل إعادة بناء النظام الاقتصادي على أساس من المبادئ التعاونية يتطلب تنظيمياً وفكراً يختلف عن نظم وأفكر كل من المشروعات الفردية أو الحكومية ، فيتوجه التعاون بصفته شكلاً من أشكال المساعدة المتبادلة إلى دوافع أخرى غير دوافع الإنسان الأنانية أو المتركة على مراعاة الذات أو الطاعة لسلطة قائمة ، وليس الإضبط الذاتي الجماعي شيئاً يوجد تلقائياً أو ينمو بنفسه ، لكنه يحتاج لكي ينمو وينتشر إلى عناية وجهد ، ويحتاج التعاون لمن يمارسونه بحسب وفاعلية إلى قبول أفكار جديدة ومستويات سلوك جديدة وعادات تفكير جديدة تقوم على القيم العليا للجمعيات التعاونية ، ولذا لا يمكن لأي مؤسسة تعاونية أن تغفل الحاجة إلى تعليم وثقافة أعضائها بالطرق المناسبة حفاظاً على مصالحها الخاصة وبقائها ذاته.

وينبغي أن يكون واضحاً أن مسئولية تنمية القوى العاملة في التعاونيات وحسن التخطيط لها مسئولية مشتركة ومتصلة تتحملها أمانة هؤلاء الذين يخططون على مستوى الدولة .. أو الذين يخططون على

\* قام المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية بنشر هذا التقرير عنه صورة على نطاق واسع ، ويراجع التطورات التي أضيفت إليه من المئين الماضية حتى الآن ، ومن أهمها صدور مبادئ " الهوية التعاونية " التي شارك المعهد في صياغتها وترجمتها ، وتوزعها على جميع أعضاء الحلف التعاوني الدولي.

مستوى منظمات القمة التعاونية .. أو الإعلام التعاوني الذي يهتم بمشكلات الحركة التعاونية وإيجاد حلول لها وفوق كل ذلك أن يحظى التعليم التعاوني بعناية الدولة من قاعدة البناء التعليمي حتى قمته ، موجهين النظر إلى أن اهتمام الجامعات بالتعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر ، سوف يدفع الباحثين والدارسين على مستوى المجلسدير والدكتوراه إلى تقديم البحوث المرتبطة بمشكلات التعاون وإيجاد الحلول الطموية .. وتمتد هذه المفاهيم إلى أي شخص في موقع المسؤولية التعاونية ، وعلى وجه الخصوص الذين يعملون في حقل التعليم والتدريب .. وينبغي أن يتضامنوا من أجل إعداد الإنسان التعاوني سواء في ذلك الإنسان المنتمى إلى التعليم التعاوني ، أو الإنسان المنتمى إلى الجهة الإدارية المشرقة على الحركة التعاونية ، أو الإنسان المنتمى إلى البنين التعاوني المتكامل من قاعدة البناء حتى قمة الهرم ... ، ينبغي حسن إعداد هذا الإنسان ليخرج في أفضل صورة وأحسن أداء ، وأن يتحقق أسلوب علمي يمتحن جميع الأطراف من عمل متعاون ببناء يشهد فيه المجتمع بعضه بعضاً ، كما يحرص في نفس الوقت على التنافس الرشيد القائم على الأخلاق والعلم وصالح المجتمع ، والتمسك بهذه العناصر عند التطبيق ، وبذلك تدعم سمعة قطاعات التعاون لدى المجتمع عندما يجد أن كل فرد في قطاعات التعاون يعمل بروح التعاون التي تستند إلى التعليم الروحية والانيوية والمهنية ، ويخدم المجتمع بنفس راضية لا خبا وتركبة له في دنياه فحسب ، بل رفعا لدرجته ومنزلته في آخرته ، ومع ذلك فإن مسؤولية حسن الاستفادة من الموارد للبشرية تعد من أكثر المسؤوليات تحدياً للإدارة الحديثة في المنظمات التعاونية.

#### الحلف التعاوني الدولي ونظراته المستقبلية:

من الحقائق التي أثبتتها الدراسات العلمية المنبثقة عن الهيئات العالمية ، كالمجلس الاجتماعي والاقتصادي المنبثق عن هيئة الأمم المتحدة ، والحلف التعاوني الدولي ومنظمة العمل الدولية ، والحوار القائم بين الدول الصناعية والدول النامية ، أن الفوارق تتسع بين الدول الغنية والدول الفقيرة وأن عالمنا المعاصر مهدد بتهيار نظامه النقدي ، وأنه ينبغي على المجتمع الدولي أن يتعاون من أجل إيجاد نظام اجتماعي اقتصادي جديد تتحقق فيه تكافؤ الفرص ويتم بموجبه إعادة توزيع الثروة ، بحيث تتل في الدول النامية حلفها العادل من الدخل الذي يسهم في تحسين شئون مواطنيها الاجتماعية



والاقتصادية ، وتجمع الدراسات على أن النظام الجديد ينبغي أن يكون للتعاون فيه أوفي نصيب ، حيث أنه يرتبط بالقاعدة العريضة من المواطنين وأن أشكال التعاون ينبغي أن تتطور ، بحيث تأخذ شكل المركبات التعاونية العصرية ، وأن تنتشر على هيئة سلسلة متجسدة الصورة ، وتخدم الأعضاء والمواطنين في شتى المجالات التي ترتبط باحتياجات الإنسان المتزايدة وفقاً للتطورات والمتغيرات المتوقعة<sup>(١)</sup> ، وفي ضوء هذه المعاني أصدر الحلف التعاوني الدولي القرار الآتي لجميع الحركات التعاونية ، مناشداً إياها باتخاذ الإجراءات اللازمة للتنفيذ.

**قرار الحلف التعاوني الدولي بتدعيم التنمية التعاونية وثبتها شكلاً عصرية وخدمات عصرية :**

**الأمل .. والعمل :**

**إن المؤتمر السابع والعشرين للحلف التعاوني الدولي :**  
يرحب : بالتقرير الذي وضعه الحلف لما ينبغي أن تكون عليه التعاونيات مستقبلاً ، والذي يصف الظروف الاقتصادية المحيطة بالتعاونيات في المستقبل ، أو التي يحتمل أن تعمل من خلالها التعاونيات في العقود القادمة ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بالنقص المتزايد في البترول ، وما يحتمل أن يترتب على ذلك من استمرار ضغوط التضخم ، وكذلك الإرتفاع في معدل البطالة ، وإحتمال استمرار الركود في المعاملات التجارية ، هذا بالإضافة إلى إحتمال زيادة الحواجز في المعاملات التجارية وإنهيار النظام النقدي العالمي.

**ويقبل : وجهات النظر التي يتضمنها التقرير فيما يتعلق بالتحذير من الهوة المتزايدة بين الدول الصناعية الغنية والدول الفقيرة النامية بالرغم من الجهود التي تبذلها الأمم المتحدة والوكالات المتخصصة لمساعدة الدول**

\* نرجو التكرم بملاحظة أن هناك العديد من الدراسات التي أجريت بخصوصاً للمركز السابع والعشرين للحلف التعاوني الذي عقد في ١٩٨٠ بمدينة موسكو ببروسيا والتي تتطابق بما يلي: أن تكون عليه التعاونيات عام ٢٠٠٠ ثم استمر النقاش في إيجاز اللجنة المركزية للحلف التعاوني الدولي الذي عقد في موسكو بالمثل في ١٩٨١. ولم يهتد الدراسة بتقرير أ. ف. ليو ، والتعرف على مزيد من هذه الأفكار ، نرجو الرجوع إلى I.C.A. Agenda and Reports 1980 فيما بين صفحات (١٠٧ - ١٢٢) . واستمرت البحوث والدراسات حتى الآن ، ويحق الرجوع إلى أحدث مجلة العصرية للدراسات التعاونية التي يرأس تحريرها الأستاذ الدكتور دال حدي فيو الغير مكمل طبعاً للعصرية للدراسات التعاونية والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية في الحلف التعاوني الدولي ، بالإضافة إلى إشعاره في مراكز أبحاثه للحلف التعاوني الدولي كليب لاريس البنية الزراعية ، وفاب لاريس للجنة الدولية للاتصالات والإعلام ، وناب لاريس للجنة الاقتصادية ، وهو في لجان أخرى عديدة ، ونتمنى الأبحاث وحسن على لقرائها بالمجلة العصرية للدراسات التعاونية التي يرأس تحريرها منذ إنشائها.

التعلمية ، ويثني على الاقتراحات البناءة التي تضمنها تقرير اللجنة المستقلة عن الموضوعات المرتبطة بالتنمية العالمية.

ويلاحظ : أن التقرير يلحظ في الصين الأزمات المحيطة ، والعجلة إلى الحفاظ على المصادر الطبيعية ونقاء البيئة وإرتفاع معدل الهجرة إلى المدن ، وإهتمامات المجاعة المترتبة على نقص الغذاء العالمي نتيجة للنقص في الإنتاج الغذائي وعجزه عن تلبية إحتياجات الأعداد المتزايدة من سكان المدن.

ويؤكد : الحاجة إلى تأمين السلام ، ويحذر من التكتيفات التي سيقع فيها الجنس البشري في حالة عدم سيادة السلام ، ومن أجل هذا ينبغي إجراء خفض كبير فيما يصرف على معدات الحروب.

ويعترف : بأن التعاونيات ستواجه مصاعب متزايدة في عالم تتركز فيه الثروة في عدد قليل من الأفراد في كثير من الدول ، وكذلك في مواجهة القوة والثروة المتزايدة للشركات المتعددة الجنسية التي تعود أرباحها على أعداد قليلة.

ويرحب : بنظام اجتماعي واقتصادي يستند إلى أسس تساعد على إعطاء الأمل للجنس البشري ، مثل إيجاد نظام اقتصادي يهتم بما يترتب على إعدام تكافؤ الفرص في النظام الاقتصادي القائم على دوافع الربح بغض النظر عن إهتمامه بمقايضة إحتياجات الإنسان ، وعلى سبيل المثال الفصل على إيجاد نظام يكفم إقتراحات بناءة من أجل إستراتيجية جديدة للتنمية العالمية عن طريق الأمم المتحدة يمكن من خلاله تحقيق عدالة توزيع الثروة ، وتوضيح الفوائد التي تعود على العالم من إقامة نظام اقتصادي جديد تساهم في إقامته القاعدة العريضة من المواطنين في الشعوب بالإشتراك مع المرأة.

ويعلم : أن الاهتمام المتزايد بتدعيم التنمية التعاونية يعتبر واحداً من الاتجاهات التي يمكن من خلالها تحقيق هذه التنمية وتحقيق إسهامات كبيرة فيما يتعلق بحل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي يشهدها مجتمعنا المعاصر.



ويعلن : بأنه ينبغي إعطاء أولوية قصوى لما يأتي :

(أ) تنمية التعاونيات الزراعية بين صغار المزارعين وعلى وجه الخصوص في الدول النامية ، مع إعطاء أهمية خاصة لزيادة الإنتاج الزراعي وتحقيق عقد أفضل للمنتجين.

(ب) تشجيع التعاونيات الصناعية وكذلك تشجيع تحويل مشروعاتها الصناعية إلى نظم تعاونية بأسلوب تتوافر فيه الحوافز ، وارتفاع الكفاءة الانتاجية ، وبخلاف معدل البطالة ، وكذلك تحسين العلاقات الصناعية ، وإتخاذ سياسات يتحقق فيها مزيد من العدالة فيما يتعلق بتوزيع الدخل.

(ج) تحقيق مزيد من الرعاية للتعاونيات الاستهلاكية بأسلوب من شأنه التكبد على طبيعة هذه التعاونيات التي تتميز عن غيرها من تجارة القطاع الخاص ، وأن تُدار بأسلوب يحفظ على هذه التعاونيات استقلالها وديمقراطية إدارتها في إطار من رقابة أعضائها.

(د) إنشاء سلسلة من التعاونيات المتخصصة المتعددة النشاط أو الجمعيات المتعددة الأغراض ، وعلى وجه الخصوص في المناطق الحضرية ، وأن تُدار بأسلوب يمكن من خلاله تزويد الأعضاء بخدمات اقتصادية واجتماعية واسعة ، كالإسكان والإقراض والبنوك والتأمين والمطاعم والخدمات الطبية والسياحية والترويحية ، وإنشاء مركز تعاوني كبير في للمنطق الحضرية المجاورة للتجمعات السكانية يستطيع تقديم هذه الخدمات.

ويعتبر : أن هذا التقرير بداية لعملية مستمرة من البحوث والنقد الذاتي عن طريق المنظمات التعاونية الدولية :

ومن أجل ذلك :

يطالب : المنظمات الأعضاء بإيجاد الوسائل ، إما عن طريق اعتمادها على نفسها أو من خلال ممثلين لها لدى حكوماتها ، أو بالإثنين معاً ،

للمساعدة على إمكانية تطبيق الخطوات الأربع التالية من أجل التنمية التعاونية :

(أ) الدراسة الدقيقة لتقرير الحلف عن التعاونيات عام ٢٠٠٠.

(ب) المشاركة في مزيد من النقاش حول ما يتضمنه التقرير من إمكانيات التطبيق.

(ج) اختيار الاقتراحات والحلول التي تتناسب مع ظروف كل دولة والتي يمكن من خلالها حل ما قد يعترضها من مشكلات.

(د) إجراء الدراسة اللازمة ، وإن اقتضى الأمر إجراء برامج بحثية تتعلق بدراسة مستقبل الحركة التعاونية على اختلاف أوجه نشاطها في إطار من النظام التعاوني القائم ، ومستجدات النظام العالمي الذي تتضح ملامحه تدريجياً ، ويتعرف المجتمع على هذه الملامح من خلال ما تصدره المنظمات الدولية في هذا الشأن.

ويطلب : من هيئة الأمم المتحدة ووكالاتها المتعددة الإستمرار بالخصي ما لديها من طاقة وإمكانيات لوضع إستراتيجية للتنمية العالمية من شأنها إيجاد نظام إقتصادي دولي جديد يحقق مزيداً من المشاركة بين المجتمع الدولي وعامداً أفضل لتوزيع الثروة الناجمة عن هذه التنمية ، وفي نفس الوقت يحقق هذا النظام الجديد ظروفاً ملائمة للتنمية التعاونية.

ويطلب : من المنظمات الأعضاء أن توالي بصفة منتظمة الجمعية العمومية للحلف بتقارير منتظمة عن نتائج دراساتهم وجهودهم فيما يتعلق بمستقبل الحركة التعاونية في بلادهم.

قادة التعاون ونظرة مستقبلية :

من الأمور التي ينبغي على قادة التعاون أن يحرصوا على تطبيقها ، ذلك الإجماع الذي نصادي به علماء التعاون في العالم أجمع ، من أن التعاون ، شأنه في ذلك شأن جميع المنظمات الأخرى بصفة عامة والتنظيمات الديمقراطية بصفة خاصة ، ينبغي أن يعتمد على عزيمة

الأعضاء في حُسن إختيار أصلح الأشخاص القادرين على توفير الإدارة السليمة للتنظيمات التعاونية واستمرارها ، إعمالاً للقاعدة الإدارية التي تقول " إن الإختيار الحسَن هو أفضل السياسات The best selection is the best policy .

ونرجو أن يكون واضحاً أن من المفاهيم السائدة في الحركات التعاونية أن حُسن إختيار القيادات التعاونية من قبل الأعضاء يعتبر دليلاً على نضج الأعضاء ، وله أبعاد على جانب كبير من الأهمية ، حيث أن هذه القيادات ستبدل الجهد الذي يتعكس أثره على بقية الأعضاء التعاونيين وبذلك يتحقق مفهوم الديمقراطية التعاونية " من التعاونيين وبالتعاونيين لصالح التعاونيين " ، وهذا هو المفهوم الذي يؤمن به التعاونيون في شتى أنحاء العالم عندما يستكملون عن الديمقراطية التعاونية .. أو التمثيل الديمقراطي.

ومن بين القضايا التي ينبغي أن يهتم بها التعاونيون قضية إعداد القيادات التعاونية وقد يتطلب ذلك في رأينا إثارة التساؤلات الآتية :

١) هل يعرف التعاونيون مسئوليات القيادة ؟

(\*) نقضي طبيعة التنظيم للتعاوني ذاته إختيار قادة من الأعضاء ، وقد يكون بينهم أعضاء غير متخصصين مهنياً ، ويصادق المجلس على إختيار القوى الوظيفية التي تتولى النشاط التنفيذي ، وقد بُذلت خلال العديد من السنوات الماضية في كثير من الحركات التعاونية في العالم عناية كبرى فيما يتعلق بإختيار وتدريب الصف الثاني مهنياً وسلوكياً ، ولوحظ أيضاً أن العناية بالصف الأول كانت أقل كثيراً!!.. ويجب أن تعطى الأولوية خلال السنوات القادمة لبذل الجهود لاتخاذ الأساليب الطوعية المناسبة التي يتحقق بموجبها بروز متطوعين من مستوى وقدر مرتفع ويتقدمون إلى مواقع القيادة.

(\*) ويجب أن تتوفر مجموعة كبيرة من القادة المتخصصين مهنياً رجالاً ونساءً ، لا بقصد إجهاد التعاونيات فحسب ، بل للعمل من أجل بناء نوع آخر من الجمعيات والمجتمع ، والفضل للقادة

هم أولئك الذين ينظرون إلى التعاونيات في ذاتها كوسيلة إلى نظام إجتماعي أفضل ، وبدون هؤلاء القادة المتخصصين مهنيًا والمستوعبون فكريًا للهوية الشخصية للمنظمات التعاونية قد يتعذر تحقيق الهدف ، فقد يجتهد قادة العمل والفنانون إلى توجيه التعاونيات وإدارتها بحسب ما تقتضيه أعراف العمل التجاري وحدها ؟!.. ويجب ألا تغفل المشكلات المعاصرة للتعاونيات إحتكاراً للتخبراء والفنيين ، بل ينبغي أن يشترك أصحاب المصلحة الحقيقيين في الأمور التي تتعلق بمصالحهم.

\*) ليس من المبالغة القول بأن نوعية التعاونيات ستعتمد على قيادتها وعما إذا كان قادتها من الدرجة الأولى ، ولا يعني هذا القول بالضرورة أن يكونوا فوق البشر ..! بل قادة ديمقراطيون يشاطرون الآخرين المسؤوليات ، ويحملون في إطار جماعية القيادة وروح الفريق ، ويقال أن القادة من الدرجة الأولى يجتنبون إليهم جمهوراً من الدرجة الأولى يعمل معهم ، ولا يجتنب القادة من الدرجة الثانية سوى أفراداً من الدرجة الثالثة ليسموا معهم .. فإذا كان الأمر كذلك .. فما هو مصير الحركة إذا سارت في هذا الطريق ؟..

\*) وفيما يتعلق بتكريب وإعداد قادة غير المتخصصين علمياً وروحياً في شئون المنظمات التعاونية ، فقد جرت الأعراف والتقاليد التعاونية على عقد إتفاقات خاصة مع المؤسسات التعليمية المتخصصة في التعليم التعاوني لتصميم برامج خاصة لهؤلاء القادة تغطي الجوانب التي تهض بهم لكي يصبحوا قادرين على المشاركة الإيجابية ، وفي الغالب يتم تصميم هذه البرامج مع الإستفادة من تجارب القادة الشبهيين التعاونيين ، والتعرف على واقع التعاونيات ، ووضع الأساليب العلمية للتدرج بالمنظمات التعاونية إلى المستقبل الأفضل الذي يرفع من المنظمات التعاونية في السوق .. فهل أمنت النظم للتعاونية في الدول النامية بهذه الحقيقة ؟.. وإذا كانت قد أمنت بها ، لماذا قطعت لتضعها موضع التطبيق ؟

(٢) هل متواصل التعاونيات توصيل رسالتها :

(\*) من الصعب أن يقول إنسان أن التعاونيات تعمل على توصيل رسالتها الآن بالصورة التي كانت تعمل بها منذ عهود الرواد ، ففي عهودهم كان التعاونيون أكثر فعالية في توصيل رسالة التعاون رغماً عن أنهم كانوا يستخدمون آلة النسخ اليدوية !!.. ويبدو أن عهد الاتصالات الالكترونية يمر دون أن تستفيد منه العديد من الحركات التعاونية في الدول النامية بصفة عامة ، ومصر بصفة خاصة !!..؟

(\*) ويرى البعض أن التعاونيات في العالم الخامس تستخدم الإدارة التقليدية كوسيلة اتصال ، وأن هذه الوسيلة غير فعالة حتى مع الأعضاء !!..

(\*) وهناك من علماء الإدارة التعاونية من يرون أن الكلمة المطبوعة كوسيلة اتصال تصبح أعظم فعالية إن اتخذت شكل خطاب إعلامي صغير على مستوى المجتمع المحلي ، ويشترطون أن تكون هذه الوسيلة متخصصة في الشؤون التعاونية ، وعلى اتصال وثيق بالقيادات التعاونية الشعبية ، بما في ذلك أعضاء القيادة الجماعية في إطار مراحل البنين التعاوني ، وبما حيزاً لو كانت هذه الوسيلة صحيفة تعاونية حسنة الإخراج ، وقادرة على جذب أصحاب المصلحة الحقيقية ، بحيث يداومون على قراءتها ، ويتابعون باستمرار المواضيع التي تنشرها.

(\*) ويرون أيضاً أنه لن يكون الإعلان المعتاد بالراديو والتلفزيون والذي يجعل هدفه التنافس مع المشروعات الأخرى ، أو التغلب عليها أفضل الوسائل لتوصيل الرسالة التعاونية في المستقبل.. إن لرسالة التعاون أهداف مجتمعية ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار.

(\*) وسوف تحتاج الحركات التعاونية القومية والمشروعات التعاونية الكبرى في السنوات القادمة إلى إصدار صحف للبحوث والدراسات المستقبلية .. فهل درست الحركات التعاونية المصرية والعربية إمكانياتها واستحدثت أمثل هذا التطور ؟..؟



## ٢) هل يمكن تنشيط التنشيط التعاوني ؟

(\*) هناك من يرى أنه لا يحتمل ذلك !!... طالما يقتصر التنشيط في المنظمات التعاونية على الشئون التجارية الخالصة والأموال المستطقة بالعمل وحدها !!... ، لكن من المستطاع تنشيط وإعلاء التنشيط إذا إغفناه بوسع معانيه ، والإيمان بدوره في إسهامه بالنهوض بالتعاون ومنظماته.

(\*) يرى البعض أن الحركات التعاونية إذا وجدت في أي قطر يخضع لنظام يتصف بالقسوة والقمع .. فبقه في مثل هذه الأحوال لابد أن ينظر إلى أي برنامج تنشيطي جيد على أنه برنامج إنقاذي !!...؟... إلى حد ما على الأقل !! فما هو وجه الصواب فيما يتعلق بمن يرون مثل هذا الرأي؟..

(\*) هناك إجماع بين علماء التعاون على ضرورة بذل جهود تنشيطية كبرى للتعريف بالتعاون ودوره في التنمية الإجتماعية والإقتصادية ، وتوصيل هذه الرسالة بالوسائل المناسبة للشعب والأعضاء التعاونيين من أجل المستقبل.. وصولاً إلى تحسين صورة التعاون لدى الرأي العام .. فهل المنظمات التعاونية لا تدرك قيمة حسن سمعتها لدى الرأي العام ؟

(\*) إذا لم يهتم مجلس إدارة الجمعية التعاونية اهتماماً عميقاً بالتنشيط ويقوم بمسؤولياته إزاء التوعية والتنشيط والتطوير ، فبقه بذلك يهدر جقياً من أهم واجباته فيما يتعلق بتوضيح رسالة التعاون للرأي العام ، بالإضافة إلى دوره في النهوض بالأعضاء التعاونيين.. فما هو السبب في عدم اهتمام مجلس الإدارة بهذا الجاقب !!؟..

## ٤) ما هو الدور الحقيقي للحكومة ؟

(\*) هل تشجع الحكومة إنشاء التعاونيات ؟.. وهل تقدم لها الدعم المالي ؟.. وهل لا تتخذ هذا الدعم لإبداء السيطرة أو التوجيه أو التأثير على الإدارة ؟ .. هذه تساؤلات في غاية الأهمية لأن هناك بحوث وقرارات من المنظمات الدولية المهمة برسالة التعاون في هذا الشأن.

(\*) هل ستصبح العلاقات مع الحكومة في المستقبل مشكلة كبرى تواجه التعاونيات في كثير من الأقطار النامية ؟.. أو الأقطار ذات الحكم الشمولي ؟. وهل اتخذت الحركات التعاونية الشعبية الأساليب المستقرة في الحركات التعاونية المتقدمة والتي منوها تدعم المؤسسات العظيمة المتخصصة في رسالة التعاون ، دون التدخل في شئونها !!.. مع تدعيم العلاقات في إطار الدروس المستفادة من آراء الرواد وتجارب الحركات التعاونية المتقدمة والناجحة !!.. لقد عاد هذا الفهم بالخير الصميم على الحركات التعاونية والمجتمع .. فهل سادت الحركات التعاونية في الدول النامية مؤسسات التنظيم التعاوني المتقدم القادر على إعداد قيادات تحمل رؤية الفكر التعاوني الساير لمتغيرات العصر ، والذي يُعهد للتطور السلمي للتدريجي ؟.

(\*) ما هو الأمر فيما يتعلق بتعاونيات المستقبل التي ستصبح كبيرة الحجم ؟. هل ستستخدم مبدأ المشاركة ؟.. وهل ستستعين بالإدارة المهنية التعاونية ؟.. وهل ستعاون مع الحكومة لتوفير الوسائل التي تحقق ذلك ؟..

(\*) هل تقوم الحركات التعاونية في الدول النامية بتصميم برامج تدريبية يحضرها القادة المنتخبون والمندوبون ؟.. ألا تؤمن المنظمات التعاونية بأهمية تصميم مثل هذه البرامج ؟..

(\*) هل توجه الإدارة التعاونية اهتماماً خاصاً في المستقبل إلى دعم الديمقراطية في مراحل اتخاذ القرارات ؟. وهل تفهمت الإدارة التعاونية معنى ديمقراطية الإدارة في الحركة التعاونية ابتداء من قاعدة اللبنيان حتى قمة الهرم ؟.

(\*) ماذا عن دور المرأة ومكانها في التعاونيات ؟

(\*) تقوم المرأة بدور على جانب كبير من الأهمية في التربية الأسرية ، وتحقيق التوازن في الإنفاق في حدود الدخل ، وسوف تتفرد التعاونيات التي تطلق العنان لمواهب وقدرات المرأة بميزة كبرى في المستقبل ، وهذا رأي المنظمات التعاونية الدولية .. فهل

أعدت الحركات التعاونية القيادات التعاونية النسائية للقيام بهذا الدور ؟ ..

(\*) توجد دلائل واضحة على أن بعض أنواع التعاونيات - كالإسكان مثلاً - تحقق في بعض أنحاء العالم تقدماً سريعاً في ظل قيادة ونفوذ للمرأة والأسرة.. هل درست الحركات التعاونية(\*) هذه التجارب ؟ ..

(\*) يجب أن يشارك الرجال والنساء على قدم المساواة في كافة نواحي التعاون ، ويجب ألا تنفرد المرأة بدور خاص مستقل إلا حيث تستدعي تلك ضرورات التقاليد الثقافية والدينية.

(٦) من سيساعد تعاونيات العلم الثالث ؟

(\*) من الأعراف المسائدة أنه ينبغي النهوض بالتعاونيات في العالم الثالث بحيث تكون قادرة على تنفيذ التوجيهات والسياسات من الحركة التعاونية ذاتها ، هذا بالإضافة إلى أنها تحظى بمساعدة من هيئات أخرى وعلى وجه الخصوص وكالات الأمم المتحدة.. فهل حققت تعاونيات العالم الثالث ذلك ؟ ..

(\*) يجب إتاحة الفرصة للحلف التعاوني الدولي ليؤدي من خلال المنظمات الأعضاء فيه دوراً رئيسياً في تنسيق العون للعالم الثالث ، خاصة وأن الحلف التعاوني الدولي يعتبر من كبار مستشاري الأمم المتحدة في موضوع التنمية بصفة عامة ، والتنمية للتعاونية للعالم الثالث بصفة خاصة.. فهل شاركت الحركة التعاونية الشعبية من أجل تحقيق هذا الهدف ؟ ..

أرجو أن أوجه التفاتكم إلى أننا حاولنا أن نعطي فيما بعد مثلاً عن السلوك التعاوني في حل مشكلات الإسكان من تجربة النرويج ، والتي كانت ألفر دولة في أوروبا ، وأصبحت في السنوات الأخيرة وفقاً لما تقرره التقارير الدولية من التنمية ، أصبحت هذه الدولة التي كانت ألفر دولة في أوروبا ، أصبحت أخرى دولة في مستوى معيشة الفرد في العالم !!.. فقد أتمت الحركة للتعاونية بالإسكان التعاوني ، وجمعت مساكن وحقوق الجماهير المشتركة عاملاً مهماً في سياسة الإسكان وتطبيقه ، وليست الحركة فتعاونية مجرد تنظيم اجتماعي واقتصادي ، بل تنظيم يرمي بالدرجة الأولى مصالح أعضائه ومصالح المجتمع . فهي لا تبني للمسلمين لتبنيها ؟!.. إنها تبنيها لتبنيها عن أعضائها ومن أجلهم ولا تستغل حاجة الناس.

(\*) تعاني برامج المعونة بوجه عام من نقص التنسيق وتركيز الاهتمام لمدد طويلة كافية من الزمن... فهل للحركة التعاونية الشعبية في الدول النامية رأي في اختيار المون للفني المناسب لاحتياجاتها ؟..

(\*) إتضح أن المعونة الثنائية الأطراف بين الحكومات هي أقل جدوى لإنشاء حركات تعاونية حقيقية ومستقرة .. ويحتاج الأمر إلى مزيد من المساعدات المتبادلة بين الحركات التعاونية في الدول المتقدمة والحركات التعاونية في الدول النامية ، على أن يتحقق ذلك في إطار رسالة التعاون ومبادئه والهوية التعاونية التي أصدرها الحلف في مؤتمره بمانشستر بإنجلترا عام ١٩٩٥... فهل تقيمت الحركات التعاونية في الدول النامية هذه الرسالة ؟.. وماذا علمت من أجل تحقيقها ؟..

(٧) ماذا عن الحلف التعاوني الدولي في المستقبل :

(\*) من الأمور المستقرة في أذهان التعاونيين أن الحركة التعاونية العالمية سوف تظل في حاجة إلى جهاز تنسيق فعال ضاملاً للنمو والستطور السليم في كل أنحاء العالم ، وبذلك مهمة الحلف التعاوني الدولي التاريخية ، وعلى اللجنة المركزية للحلف النظر في ما إذا كان من المرغوب فيه إجراء دراسة للدور الحالي الذي يقوم به الحلف ، وبنين الحلف وتمويله ، خاصة فيما يتعلق بالمشكلات الدولية في المستقبل .. فهل أدلت الحركات التعاونية في الدول النامية برأيها في هذا المجال ؟.. (\*)

(٨) ما هو موقف التعاونيات في المستقبل ؟

(\*) يعيش مجتمعنا الدولي المعاصر عصر المؤسسات الكبرى .. وقرر الحلف التعاوني الدولي مبدأ التعاون بين التعاونيات منذ عام

\* أرجو أن أحيي القارئ علماً بأن مصر أدلت برأيها في هذا الشأن ، ونظراً لأنني عضواً بهذه اللجنة فقد أدليت بالأراء العلمية العاسية ، ونشرت في جريدة التعاون الأسبوعية ، وهي جريدة قومية تصدر عن مؤسسة دار التعاون للطبع والنشر ، وكذلك في المجلة المسرية للدراسات التعاونية التي يرأس تحريرها الدكتور كمال حمدي أبو الخير الذي شغل منصب مستشار منظمة العمل الدولية بالإضافة إلى مراكز قيادية أخرى في الحلف والتعاوني الدولي وغيره من المنظمات الدولية المهمة بشئون التعاون . بالإضافة إلى الحركة التعاونية الصينية التي اختارته كأحد الخبراء الدوليين في شئون التعاون . وعرضت عليه رئاسة لفرقة لأحد جامعاتها المهمة بالشئون التطبيقية التعاونية.

١٩٦٦ ، ومن رايه الأخذ بالإتجاهات الإقتصادية الحديثة فيما يتعلق بتوافق أقوى مؤسستين وتلاقيهما ، وهما المشروعات الكبرى والحكومات ، وليس أمام المواطنين من بديل سوى تكوين جماعات من بين أنفسهم ولهم ، خاصة وأن أهم هذه الجماعات " التنظيمات التعاونية " .. لدورها الهام في التنمية الاجتماعية والإقتصادية .. وفي ضوء هذه الأهمية أصدر المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية أخيراً التوصية رقم ١٩٣ بخصوص تعزيز دور التعاونيات ، حيث تنبئ هذه التوصية المؤتمر خلال دورته السابعة التي عقدت في جنيف في ٢٠ يونيو عام ٢٠٠٢ والذي نتشر في يرافقتها في نهاية الفصل السابع باللغتين العربية والإنجليزية ، علماً بأننا سبق وأن عرضنا التوصية رقم ١٢٧ للتنمية الاجتماعية والاقتصادية للحدول النامية باللغة العربية والإنجليزية في مرجعنا بعنوان " أساسيات الإدارة العلمية للمنظمات التعاونية " الذي أصدرته مكتبة عين شمس عام ٢٠٠١ فيما بين (صفحات ٥٩٩ ، ٦٣٣) رجاء التكرم بالرجوع إليها لأهميتها القصوى.. فهل أعدت للتنظيمات التعاونية نفسها لعصر المؤسسات الكبرى؟.

(\*) تشكل الأنماط التعاونية - في عصر القوة المخيفة التي تتمتع بها الشركات العملاقة - الوسيلة الوحيدة التي يمكن لأغلب جماهير الناس أن يمارسوا من خلالها حقوق التنظيم ويتمتعوا بما تتمتع به المنشآت الأخرى من حقوق ، فضلاً عن ذلك يمكنهم ممارسة هذه الحقوق دون أن يتكسب أحدهم من حق الآخر .. فهل أعدت التنظيمات التعاونية برامجها لمقابلة هذا التطور والنمو في ظل المنافسة ؟. لقد سبق واقترحنا على الحلف التعاوني إنشاء الجمعيات التعاونية المتعددة الجنسيات... وفي ضوء ذلك أمكن تحقيق ذلك في إطار مبدأ التعاون بين التعاونيات على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي ، فهل شاركت الحركة التعاونية المصرية في تطبيق هذا المبدأ؟..

\* توجه النظر الى أهمية التوصية رقم ١٢٧ لعام ١٩٦٦ ، والتوصية رقم ١٩٣ لسنة ٢٠٠٢ . حدث انهما متممات لبعضهما ، بالإضافة الى دراسة أهمية اثر المتغيرات في مراجعة وإعادة تنظيم.

## الجامعات والتنظيم التعاوني :

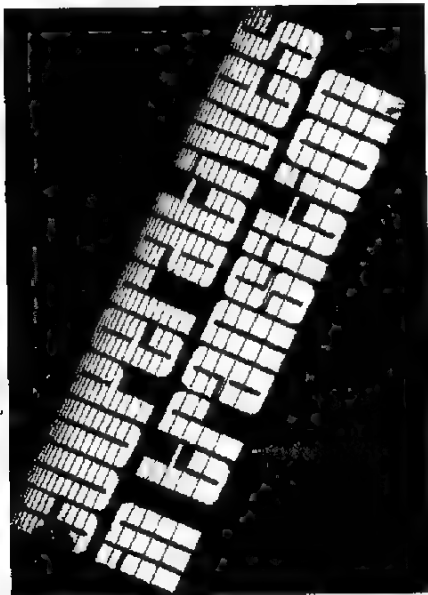
وفيما يتعلق بالتنمية التعاونية على أسس علمية ، فإن الجامعيين والتعاونيين في مصر يعترفون بأن الرئيس جمال عبد الناصر اسهم في إدخال فكرة التنظيم التعاوني ، وأن الرئيس محمد أنور السادات أشاد في مؤتمرات علمية بمعهد الدراسات التعاونية والإدارية لأكذة وطلاب وعلميين ، وأصدر قراراً جمهورياً بإشياء كراسي استاذية للتنظيم التعاوني بجامعة عين شمس ، وأدخل هذا التخصص في دراسات المجالس القومية المتخصصة ، وأقيمت مؤتمرات عديدة للتعاونيات توفقت فيها الدور المهم الذي يقوم به قطاع التعاون كصمام أمان ضد الإستقلال والإنهزارية. وأسهم الرئيس حسني مبارك في توسيع قاعدة نشر التنظيم التعاوني وتدعيمه من حيث استمرار رعاية وزارة التعليم العالي لهذا النوع من التعليم الذي تنفرد به مصر في علمنا العربي المعاصر ، ذكروا أن سफलته قد استقبل قيادات التعاونيين العرب وسمح لهم بالمزيد من المنح في نظام البعثات الداخلية ، وتحقق استمرار التعاون المشترك لتحديث التعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر بالتعاون مع جامعة عين شمس لخبرتها وتطوير لوائحها وإخفاها التنظيم التعاوني على مستوى مرحلة البكالوريوس والدراسات العليا .. ومن هنا كان على الجمعية المصرية للدراسات التعاونية أن تخطط بالأسلوب العلمي الذي تراعى فيه إقتصاديات التعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر وإدارته وتمويله بطريقة تؤدي إلى أقصى درجات الكفاءة الانتاجية للعنلية التربوية والتعليمية مع مراعاة المعايير القومية والاجتماعية وأن تكون مصاريف الدراسة لمن تتوافر فيهم مقاييس مكتب التنسيق في الحدود التي تسمح للإلتحاق بالمعهد في إطار الإمكانيات المتاحة لمحدودي الدخل .. وأن يتحقق كل ذلك في إطار مبدأ الاعتماد على النفس والتمويل الذاتي ، ودون طلب أية معونات من الداخل أو الخارج ، ودون تحصيل ميزانية الدولة أية أموال ، حيث أن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية تضم رؤساء جامعات ونوابها وأسائنتها المتخصصين في شتى فروع المعرفة ، ويتحلون براءة وقدرة على التعامل مع التحديث والمتغيرات مهما عظمت ، وبدأوا مسيرتهم وفقاً لمبدأ الاعتماد على النفس منذ ما يقرب من خمسين عاماً ، وتحملوا أعباء الرسالة العلمية ، علماً أنهم أول من أدخل في نطاق نشر الرسالة مفهوم الديمقراطية السئمة ومفهوم المواطنة السئمة والمسئولة ، ومفهوم تكافؤ الفرص بغض النظر

عن المذاهب السياسية أو العقيدة الدينية ، أو الجنس ، أو مستويات الدخل ، والمسألة العدالة القائمة بين أبناء الوطن جميعاً ، وحرية التعبير ، وتنمية روح بذل الجهود الذاتية في تدعيم الكيان الاقتصادي والاجتماعي للدولة بما يشارك في تحقيق الأمن والسلام والاستقرار لجميع المواطنين .. أي أن هناك جوانب علمية وروحية وسياسية واجتماعية واقتصادية ينبغي تغطيتها عند الكوادر التعاونية من أجل تحقيق رسالة التعاون الاجتماعية والاقتصادية ، وعندما رأت ثورة مصر في أواخر الخمسينات من القرن العشرين تحديث التعليم ، تبنت فكرة إدخال التعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر ، وسُرت جميع الخطوات لتبني هذه الرسالة ، ومن هذه الحقيقة تم إدخال التعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر لأول مرة في المنطقة العربية ، ووضعت جامعة عين شمس كل إمكانياتها العلمية متعاونة في ذلك مع الجمعية المصرية للدراسات التعاونية في خدمة عبء هذه الرسالة ، وكان من مفاخر الثورة أنذاك هذا التعاون بين الدولة والشعب من أجل تحقيق نوع من التعليم يخدم قطاعات كبيرة من أبناء الشعب.

#### التعليم التعاوني والدراسات البيئية :

والحقيقة التي نعتز بها ونؤكد بها من هذا المكان أن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية أسهمت بتحديث التعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر وفقاً لأحدث نماذج التربية والتعليم العالي منذ إنشائها حتى الآن ، وهو نموذج تبني الدراسات البيئية التي أضافتها إلى العناية التعليمية ، ونجحت بذلك في تنمية المعرفة العلمية والإدارية والاقتصادية والنمو الفكري ، وهي عوامل للقضاء على ضعف التكوين العلمي ونقص التدريب الفني وإنخفاض مستوى الكفاءة ، وذلك عن طريق التعاون المشترك .. أي أنها أسهمت في تطوير نظام التعليم التعاوني<sup>(١)</sup> بالقدر الضروري من التطوير اللازم لنظام التعليم الحديث الفعال دون التخلي عن التعدد والتنوع الفني المعثر الذي يفيد الحياة في

\* مرجع أن نذكر للتحققة والتاريخ أن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية منذ إنشائها تعاونت مع جامعة عين شمس بصفة عامة وكلية التجارة بها بصفة خاصة ، وذلك لأن هذه الجامعة وحدها في المنطقة العربية التي



أسهمت المؤسسات العلمية التعاونية في تنمية المعرفة العلمية والإدارية والإقتصادية والنمو الفكري من أجل تطوير النظم التعاونية بما يساهم متغيرات العصر ، وهذا هو دورها ويخضع التعاون المشترك في إطار الاستجابة للمتغيرات للحركات التعاونية ، حيث أنه لا إكبار في التعاون .  
والصورة أعلاه تمثل أحد إصدارات معهد التعاون الأمريكي بعنوان ' **الفعولات التعاونية** ' ، وفي ضوء الفهم والاستيعاب يتم التعاون المشترك والقيام بالتدريب المناسب .

---

أنشأت كراسي استشارية للتعليم التعاوني بكلية التجارة جامعة عبر شمس ، وأنشأت دراسات عليا على مستوى الدبلومات والماجستير والدكتوراه ، كما أنشأت شعبة للإقتصاد الزراعي للتعاوني بكلية الزراعة



مصر بما يقدم هدف ربط التعليم باحتياجات المجتمع ، ويزيد من فرص النجاح في الحياة المهنية في المستقبل ، خاصة وأن المعهد عمل على تطوير خطط الدراسة به بحيث يسمح بالأخذ بنظم الدراسات البيئية ، وتتضمن لوائح المؤسسات العلمية المطبقة للدراسات البيئية إمكانية أن يتضمن المقرر موضوعين أو أكثر من المقررات ويطلقون على هذا المنهج :

### Inter disciplinary And Multi Disciplinary Approach of courses studied at universities involving two or more subjects.

وفي ضوء المنهج السابق ذكره حدث تطور كبير في العملية التعليمية ، وأوصى العديد من الجامعات في العالم المتقدم بتوسيع قاعدة المفهوم الذي أوضحناه والذي يتضمن الدراسات البيئية وأطلقوا عليه : Tertiary education وأوضحوا أن هذا الإصطلاح يرتبط بالتعليم العالي كالجامعات والكليات : Connected with higher education in colleges or Universities.

#### شعب مصر والتحديات :

ومما لا شك فيه أن تاريخ مصر العريق يثبت أننا شعب قادر على مقابلة تحديات الاستعمار في كافة المجالات ، وكفاح مصر في سبيل الاستقلال سجل صفحات ناصعة من النور ، ولعلنا جميعاً نتذكر أن الاستعمار وقف حائلاً ضد الشعب في مجال التعليم بصفة عامة ، والتعليم التعاوني بصفة خاصة ، غير أن الشعب لم يرضخ وبذل جهوداً شعبية لتصحيح الوضع ، ومن بينها على سبيل المثال أن عام ١٩٠٨ سجل علامة بارزة في تاريخ مصر من شاحية الاجتماعية ، ففي هذا العام وضع حجر الأساس لإقامة الجامعة الأهلية بالتعاون صفوة ممتازة من أهل العلم والفكر في مصر ، واشترك معهم في وضع فكرة الجامعة الأهلية موضع التطبيق إبدى أميرت مصر الأميرة فاطمة اسماعيل ، وما كانت الدعوة إلى الإكتتاب لإنشاء الجامعة تعلن حتى بادر سعد زغلول ، وأحمد المشاوي ، وقاسم أمين إلى

الاستجابة لها والعمل الإيجابي لتحقيقها ، وكنوا يجتمعون في بيت سعد زغلول الذي أصبح بعد ثورة ١٩١٩ زعيماً للشعب المصري.

ما هو " علم التعاون " ؟ ..

والحقيقة والتاريخ أرجو أن أوضح أننا عندما هنا في مصر ، عندما حاولنا الدعوة لإدخال التعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر ، ثار جدل<sup>(\*)</sup> عنيف بين الأكاديميين حول مسألة ما إذا كان هناك ميرور حقيقي لإعتبار الدراسات التعاونية موضوعاً جديداً يمكن إدراجه ضمن المناهج على المستوى الجامعي كمادة أو كقسم قائم بذاته !! ..

وللرد على هذا التساؤل وتحديد المقصود من علم التعاون وأغراضه ، أوضحنا أن الجمعية التعاونية كمنظمة شعبية ، هي كيان اجتماعي واقتصادي وقانوني وبناء تنظيمي وإداري .. وأن ذلك يتطلب ضرورة تحليل البناء الداخلي للمنظمات التعاونية والمبادئ التي يستند إليها الذين يتعاونوا من أجل إستئصالها وإدارتها وتطويرها لتحقيق الأهداف الخاصة التي تتوخاها الأنشطة التعاونية التي تمارسها ، مع متابعة تطور الأنشطة البحثية التي تتناول هيكلاً تحقيق أهداف المشروع التعاوني وبنائه ومجالات نشاطه ، وهي الأنشطة التي تتم في الغالب ضمن برامج البحوث في ميدان الاقتصاد والفتون والاجتماع وإدارة الأعمال.

وكما أوضحنا أن الجمعيات التعاونية كشكل تنظيمي تتميز بطبيعة مزدوجة Double nature . فالعلاقات هي في نفس الوقت جماعة أشخاص Group of persons مرتبطين معاً بمصالح اقتصادية يشترك فيها جميع أعضاء الجماعة ويستهدفون تحقيقها بجهود مشتركة فيما بينهم ، وهي أيضاً مشروع An enterprise تقيمه جماعة الأشخاص وتموله وتديره كوسيلة لتحسين حالتهم الاقتصادية الفردية والجماعية.

<sup>\*</sup> لمزيد من التعرف على هذا الجدل يرجع إلى جريدة الأهرام القراء ، وجريدة المساء القراء ، في منتصف الخمسينات ، ثم الأهرام الاقتصادي تحت رئاسة تحرير الدكتور بطرس غالي الذي شغل منصب الأمين العام للأمم المتحدة فيما بعد ، والجدل بالفكر أنه خطط لعدد من أعداد الأهرام الاقتصادي في أوائل الستينات تأكيداً لفكرة التعليم التعاوني.

**Principle of identity** ولذا تُعرف التعاونيات بمبدأ الشخصية الذي يشير إلى الدور المزدوج لعضو الجمعية التعاونية.

صفة العضو التعاوني :

- \* مساهم ومشارك في صنع القرار بالجمعية التعاونية من ناحية.
- \* ومتعامل مع المشروعات التعاونية من ناحية أخرى.

مشروعات النفع العام :

وهناك ملحق مميز آخر للتعاونيات يتمثل في غرض المشروع التعاوني وهو تقديم خدمات عن طريق مشروعات النفع العام التي لا تستهدف الربح أو مشروعات الأسر والأعضاء من أجل النهوض بحولهم الاجتماعية والاقتصادية ، وليس هدف المشروع التعاوني الحصول على أقصى الأرباح.

وبدأت البحوث المتعلقة بشئون التعاونيات في مصر حين بدأ أساتذة الجامعات والباحثون في تحليل البناء الداخلي لمختلف أنواع المشروعات التعاونية ودورها في خدمة المجتمعات والإهتمام بإدارتها بما هو معروف الآن باسم إدارة الأعمال ، وأوضحوا للمجتمع المصري والعربي أن افتراضهم بأن تحقيق ربح هو الغرض الأساسي لكل مشروع لها كانت الفئات التي تقيمه لا ينطبق على جميع أنواع المشروعات ، وأوضحوا مفهوم إقامة المشروعات غير الساعية للربح أو المشروعات التي تعمل لنفع الجمهور كالمشروعات التعاونية.

وظهر أن أهداف المشروعات غير الساعية للربح والمشروعات التعاونية تختلف عن أهداف المنشآت التجارية العادية ، ونتيجة لما ظهر في هذا الصدد أصبحت المشروعات غير الربحية للربح والمشروعات التعاونية يشار إليها عادة في المؤلفات كاستثناءات من القواعد التي وضعت لتفسير وشرح تنظيم وإدارة المنشآت التجارية العادية.

وبهذه أن نوضح أنه قد قُدمت العديد من رسائل الدكتوراه عن المشكلات الخاصة للمشروع التعاوني ، وضررنا في المراجع التي أصدرناها العديد من الأمثلة التي قام بها الأساتذة في بعض الجامعات في تدريس

مناهج منظمة عن الشؤون المتعلقة بالمالحة الخاصة للمشروعات غير الرامية للربح وعلى وجه الخصوص المشروعات التعاونية.

وبدا الباحثون في علوم الاقتصاد وإدارة الأعمال والاجتماع والقانون في العديد من الدول الأوروبية الاهتمام بدراسة ظاهرة " الجمعية التعاونية " من كافة نواحيها ، وكانت التعاونيات تؤدي بالفعل في ذلك الوقت - وما بعد ذلك - نورا مهما في اقتصاد القطار الأوروبية.

وبعد الحرب العالمية الثانية إشتد الاهتمام في ألمانيا الغربية وغيرها بالسياسات العمل التعاوني ضمن بحوث أخرى نظراً للدور الذي كانت تقوم به الجمعيات في إعادة إعمار الاقتصاد الألماني ، وبدأ التعاونيون المشتغلون مع أساتذة الجامعات في إقامة معاهد بحوث تعاونية عام ١٩٤٧ في جامعات ألمانيا هدفها دراسة المشكلات الخاصة التي تواجهها التعاونيات سواء منها المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والإدارية ، ثم كشفت الدراسات العلمية عن الجوانب التي ينبغي الإهتمام بها عند القيام بالدراسات البيئية التي تصل فيها المنظمات بما في ذلك المنظمات التعاونية ، حيث أنه لا فرق هناك في عملية النشاط لتشغلي بين منظمات تعاونية أو غير تعاونية ، الجميع لهم دور في عملية تدعيم الكيان الاجتماعي والاقتصادي للشعب ، غير أن التعاون يختلف من حيث فلسفة التكوين والصل وتطبيق الهدف.

وقامت معاهد لبحوث المشار إليها بمبادرات وأنشطة وأعمال هدفها إقامة قاعدة نظرية متينة تفسر ظاهرة " الجمعية التعاونية " في المجال الاقتصادي والاجتماعي والقانوني والإداري ، وتطوير مصطلحات فنية خاصة بهذا الموضوع ، وإنشاء الروابط بين مختلف فروع العلوم في خدمة التنظيم الداخلي للمنظمات التعاونية ، وقد أسفر كل ذلك عما يسمونه الآن في ألمانيا وغيرها من الدول المتقدمة " علم التعاون " وأهمية الأخذ بمفهوم الدراسات البيئية التي تربط علوم القانون والاجتماع والاقتصاد والإدارة لتفسير ظاهرة الجمعية التعاونية ودورها في التنمية الاجتماعية والاقتصادية على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي ، وقام الحلف التعاوني الدولي ، وجمعية التعاون الدولية ، ووكالات الأمم المتحدة ، وكليات التعاون بدور كبير في هذا المجال.

## معاهد البحوث التعاونية في جمهورية ألمانيا الاتحادية :

على سبيل المثال أنشئت معاهد بحوث تعاونية خصيصاً في جامعة برلين Berlin وكولونيا Cologne وراينجن Erlangen وجريسن Giessen وهامبورج Hamburg هوهنيم Hohenheim وماربرج Marburg ومونستر Munster ، كما أنشئت المعاهد التعاونية الألمانية معهداً مماثلاً في فيينا Vienna عاصمة النمسا.

وفيما يلي نوجز بعض أعمال ومجال بحوث هذه المعاهد ودراساتها الأكاديمية ، وكانت لجهودها العلمية أثر كبير في إجراء التحولات الهيكلية والسلوكية اللازمة لمسيرة المتغيرات المتلاحقة التي يشهدها مجتمعنا الدولي المعاصر.

## أنشطة معاهد البحوث التعاونية :

من أهم واجبات معاهد البحوث التعاونية القيام ببحوث أساسية وتطبيقية في الموضوعات المتعلقة بلقاء وتطور المنظمات التعاونية ويشمل ذلك :

### (\*) تطوير وتقييم الأشكال الجديدة للأنشطة التعاونية.

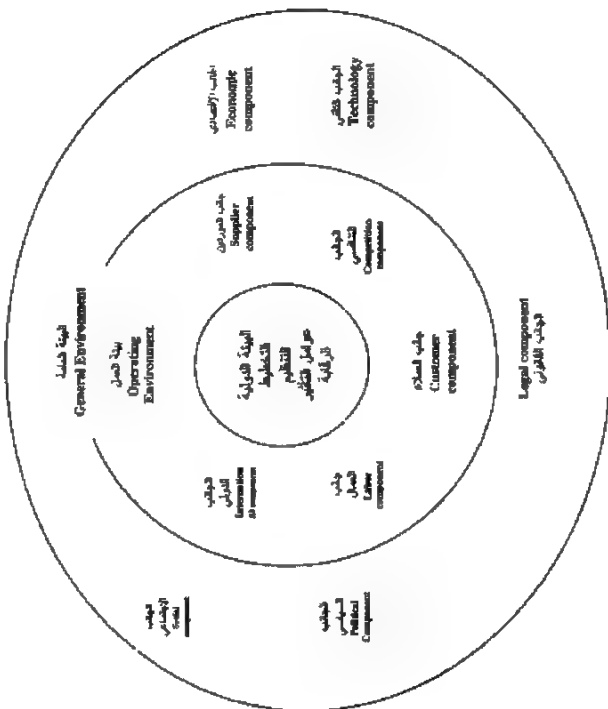
(\*) حل المشكلات المتعلقة بالظروف البيئية والمتغيرة من إقتصادية وإجتماعية وسياسية ، وببيئية ، وإدارية ، وأثر ذلك على تطور الأساليب العلمية الإدارية في نطاق مبدأ ديمقراطية الإدارة.

(\*) إيجاد حلول لبعض المشكلات التطبيقية لمختلف أنواع التعاونيات مثل استخدام طرق معالجة البيانات في التعاونيات الصغيرة ، وتحسين تمويل تعاونيات الإسكان ، والأشكال القانونية الملائمة لاستخدام الآلات الزراعية جماعياً ، وتطوير الدور الذي تقوم به المستويات الأعلى في البنيان التعاوني .. إلخ.

(\*) إسداء المشورة لمنظمات القمة للتعاونية وللسلطات الحكومية فيما يتعلق بالتشريعات المناهضة للإحتكارات والاتجاهات في الجماعة الاقتصادية والأوروبية وتطوير التشريعات التعاونية في إطار للتكتلات الاقتصادية .. إلخ..

## البيئة العامة

يوضح هذا المخطط الجوانب التي ينبغي الإهتمام بها عند تقييم والبحوث والدراسات البيئية التي تعمل فيها المنظمات سواء أكانت تعاونية أو غير تعاونية



ومن ألزم الضرورات لنجاح هذه الجهود المناقشات الأكاديمية المتصلة المفتوحة ونشر نتائج الأبحاث في شكل رسائل دكتوراه ومقالات في الصحف العلمية.

كذلك نُشأت معاهد البحوث التعاونية مجالاتها الفصليّة الخاصة بها ومطبوعاتها ومنشوراتها الخاصة.

ولعل هذه الأنشطة تعطي بعض الضوء على الإحتياجات العلمية لإقامة حركة تعاونية نظيفة ، وبينان تعاوني سليم ، في إطار الخطوات العلمية والخطوات التدريجية.

وفي ضوء هذا الأسلوب العلمي التدريجي سارت الجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، في جهودها العلمية التدريجية ، مستهدفة تحقيق الأهداف في إطار الاعتماد على النفس ، معززة بالجهود المشتركة في رعاية رسالة بذرة التنظيم التعاوني والبحث العلمي وتطوره إلى أن يتحقق بإذن الله موعد تسليم هذه الرسالة إلى الدولة ، وأعضاء الجمعية المصرية للدراسات التعاونية يقرّبون هذا اليوم بأشواق عظيم ، حيث أنه يمثل حصاد جهودهم العلمية التي تضع في مقدمة أولوياتها التنمية البشرية لقطاع عريض من المجتمع يشمل جميع فئاتهم بغض النظر عن اللون أو الجنس أو المراكز الاجتماعية أو الفئات المهنية ويعنى مفهوم المواطنة السليمة والمسئولة ، وعندئذ سيتحقق لمصر بإذن الله ما تحقق عند غيرها من الشعوب التي أسست بأسلوب التعاون فكراً وتخطيطاً وتطبيقاً ، حيث استطاعت هذه الشعوب أن تحقق ما عجز جبابرة المال عن تحقيقه ، لأنهم نهضوا بالإنسان بالإضافة إلى الإرتفاع بمستوى معيشته.. أخذاً بأن التعاون في حقيقته هو دعوة السماء إلى البشر من أجل إعمار الكون وتحقيق الإصلاح.

ولعل هذا يوضح أيضاً إهتمام الدراسات التعاونية سواء في مصر أو في الخارج بالبحوث وتخصيص ساعات بحثية بمعاهد التعاون ، وهذا ما سار عليه المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية ، فإن المعهد يهتم بتنمية قدرة الطالب الذاتية المستمرة في نواحي المعرفة وتوظيف ما يتعلمه ويكتسبه في تطوير حياته وحياة بيئته ومجتمعه ، وأن تكون له نظرة

علمية موضوعية في مواجهة مواقف الحياة ، بالإضافة إلى التعرف على دور البحث العلمي في حل مشكلات المؤسسات والمجتمع بصفة عامة ، والمجتمع التعاوني ومشكلاته بصفة خاصة ، في ضوء البيانات والمعلومات التي تراها نظرية النظم الإدارية.

كما خصص المعهد لقاءات علمية مفتوحة لإجراء حوار مع الطلبة فيما يتعلق بالبحوث التي يكلفون بها ، كذلك الجوانب المرتبطة باستفساراتهم. كما خصص المعهد لقاءات علمية إضافية مع الأساتذة في الفترات المخصصة لهم "كساعات مكتبية" وذلك بقرار من مجلس إدارة المعهد. وقد خصص المعهد هذه الساعات المكتبية الإضافية مستهدفاً توفير خدمة تعليمية إضافية لتزويد الراغبين من الطلبة في الاستفسار عن أي سؤال في الموضوعات التي تخصهم ، ولكي يحظوا بمزيد من المعلومات والتوجيهات التي يستفيدون منها.

#### التعليم التعاوني والتماسك الاجتماعي :

هناك إجماع عالمي على أن التعاون من أفضل الأساليب التي يمكن من خلالها تحقيق التماسك الاجتماعي .. وبطول للشرح فيما يتعلق بالدراسات المستقصية التي أجمنت على أهمية التعليم التعاوني بصفة عامة، والتعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر بصفة خاصة ، وأهمية حسن صياغة المناهج المختلفة لهذا النوع من التعليم الذي يستند إلى مناهج تأخذ بالمتطلبات العلمية لبدء الدراسات البينية الذي يوضح ترابط العلوم التي تساعد على توضيح مفهوم ظاهرة الجمعية التعاونية وأثره في تحقيق العلاقة الوثيقة بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية ودور العلوم الإدارية ، حيث أن جميع قوانين التعاون في العالم بما في ذلك قوانين التعاون المصرية ، تؤكد الدور الذي تحقّقه المنظمات التعاونية إذا توفرت لها العضوية المستتيرة وكفاءة الإدارة في الأخذ بيد أقل الناس حقاً وأكثرهم فقراً ليصبحوا قوة مضلفة إلى الكيان الاجتماعي والاقتصادي للشعوب.

إن دور التعاون في توسيع قاعدة الملكية في إطار مبدأ الاعتماد على النفس والتمويل الذاتي ، وخلق الرغبة في الثروة عن الطريق المستقيم ، واستخدام الأسلوب العلمي في السعي إلى تحقيقها لنصع البيضاء في تاريخ



تجارب الأمم في الدول المتقدمة التي أخذت بمفهوم التعليم التعاوني والتدريب التعاوني المستمر ، وعلى وجه الخصوص العمل معاً بروح من الإيثار وإنكار الذات وتغليب لصالح العام ووضعه فوق كل اعتبار ، وأثبت التطبيق العملي أن الأسلوب التعاوني إذا تحقق على أيدي أهل الذكر والتخصص ، وتوافرت المواصفات القادرة على تحقيق التعليم الجيد ، فإن هذا كفيل بأن يجعل من الأغلبية من الضعفاء في أي بلد من بلدان في وضع يمكنهم من أن يحققوا ما عجز جبايرة المال أن يحققوه من حيث التنمية الاجتماعية ، والاقتصادية وتحسين مستوى المعيشة والارتفاع بمعدلات النمو ، أخذاً في الاعتبار أن التعاون منذ نشأته أخذ على عاتقه السير قدماً وبالتدرج لتحقيق أهدافه في إقامة مشروعاته ، ويطلق عليها مشروعات النفع العام **Commonweal Enterprises** ، وهذه المشروعات تطرق كافة المبادئ التي تلبي إحتياجات الإنسان من المهد إلى اللحد ، وتصل على تكوين علاقات إنسانية واجتماعية جديدة يتحقق من خلالها مفهوم الإدثار وتجميع المدخرات باعتبارها وسيلة لتكوين رأس المال ، وخُصن استثمار هذا المال في المشروعات التي تلبي إحتياجات الناس ونفع المجتمع ، وبذلك الجهود المتواصلة التي توضح الارتباط بين الجانب الاقتصادي والإداري والاجتماعي والقانوني ، وأصبحت خطط التنمية الشاملة تقوم على بذل الجهود التي تحقق نوعاً من التوازن بين الجانب الاقتصادي والاجتماعي والإداري والقانوني في عمليات التنمية المتواصلة ومشروعاتها.

إن المجتمع الذي يريد أن يسير في طريق الإنماء في حاجة إلى أن تتوفر فيه المعرفة والمهارة والدراسة الفنية والتقنية ، والوسائل اللازمة لتحليل مشكلاته ودراستها وإتخاذ الوسائل لمواجهتها ، والقدرة على التنظيم والإدارة والمبادرة والإبتكار ، والعمل الجاد المثابر والنظرة المتسقة الراشدة ، والثقة المتبادلة بين أفرادها ، وقرب المسافة الاجتماعية بين فئاته وجماعاته ، والطمأنينة على الحاضر ، والأمل في المستقبل ، والطموح والإيجابية ، إلى غير ذلك من الصفات التي تجعل للحياة في هذا المجتمع معنى وقيمة بحيث تؤدي إلى ترابط أفرادها وتمكين الوحدة الوطنية فيه.

ومما لا شك فيه أن هذه الصفات والمقومات اللازمة في أي مجتمع متطور هي ناتج ومحصلة لما يُعرف بالاستثمار في رأس المال البشري عن طريق التطعيم والصحة والرعاية الاجتماعية والضمان الاجتماعي والثقافة الشعبية والصالية والترويج والفنون والإسكان ، إلى غير ذلك من مجالات الخدمات الاجتماعية العامة ، ولذلك يرى العلماء أن التخطيط السليم من حيث المبدأ هو دراسة للمشكلات الاقتصادية والاجتماعية وتحديد اتجاهات حلها ، وتخصيص الموارد المتاحة أو التي يمكن الحصول عليها بحيث يؤدي هذا التخصيص إلى أفضل استخدام للموارد ، ونحن نعلم أن كثيراً من البلاد الأفريقية والآسيوية النامية قد أخذت بمناهج التخطيط في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، والعديد من هذه الدول يتطلع إلى مصر لكي تساعده في هذا الميدان ، سواء كان هذا التخطيط تخطيطاً شاملاً لجميع قطاعات النشاط أو كان تخطيطاً من أنواع القطاعي الذي يقتصر على قطاعات معينة في الانتاج أو الخدمات ، ومهما يكن من أمر التخطيط ، فإنه يعني تنظيمًا وتنسيقًا للاستثمارات في رأس المال المادي ورأس المال البشري ، وهذه هي رسالة التعاون في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

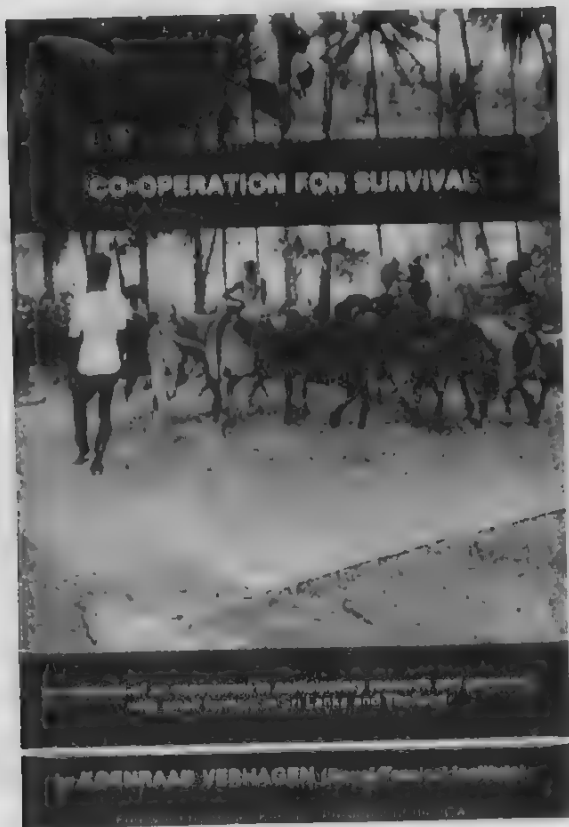
**المنظمات التعاونية والتطور :**

قد يكون من المفيد في مجال السلوك التنظيمي أن أوجه النظر إلى ما قاله "جاري جونز Gary Johns" ، في المرجع الذي أصدره بعنوان السلوك التنظيمي : فهم وإدارة الحياة أثناء العمل عام ١٩٩٦ ، حيث قال : " حقاً إن جميع المنظمات تجاهد من أجل الحياة وتحقيق أهدافها ، Strive for survival and goal accomplishment .

وقد حضرت وشاركت في العديد من المؤتمرات التعاونية الدولية التي ناقشت دور المنظمات التعاونية في عالم متغير Cooperative Organizations and changing world واجتمع أعضاء هذه المؤتمرات على أن البيئة التي يشهدها مجتمعنا الدولي المعاصر بيئة يصعب وصفها للعديد من المتغيرات المتسارعة في كثير من المجالات العلمية



## التعاون من أجل الحياة



اهتمت المؤسسات العلمية ببذل الجهود لإنجاح الأسلوب المناسب لإجراء التحولات  
للأخذ بأقل الناس حظاً ولتشجيعهم لقرأ ليصبحوا قوة مضافة إلى الكيان الاجتماعي  
والاقتصادي لشعبهم.

والصورة أعلاه توضح التجارب التي أجراها المعهد الملكي بهولندا والمتخصص  
في شئون المناطق الفقيرة بدول المناطق الجافة والتي تمت من خلال اثنين من أعضاء

جاءت من المؤتمرات الدولية التي حضرتها  
الجمعية المصرية للدراسات التعاونية  
وتم على ضوئها تطوير المناهج تباعاً

## The 1st World Conference On Co-operative Education



London

21-24 May 1979



وإيماناً بالفائدة التي يلقى بها  
الأشخاص على المؤتمرات الدولية السبيلة  
للتعليم التعاوني في مجتمعنا الدولي  
المعاصر حيث .

(\*) عقد المؤتمر الأول في لندن  
London بالجنرال عام ١٩٧٩.

(\*) وعقد المؤتمر الثاني في بوسطن  
Boston بالولايات المتحدة الأمريكية  
عام ١٩٨١.

(\*) ثم عقد المؤتمر الثالث في ميلبورن  
Melbourne بأستراليا عام ١٩٨٣.

(\*) ثم عقد المؤتمر الرابع في إدنبره  
Edinburgh بـ اسكتلندا عام ١٩٨٥.

(\*) ثم عقد المؤتمر الخامس في أمستردام  
Amsterdam بهولندا عام ١٩٨٧.

(\*) ثم عقد المؤتمر السادس في هاميلتون  
Hamilton بكندا عام  
١٩٨٩.

(\*) ثم عقد المؤتمر السابع في هونغ  
Kong هونغ كونغ بالصين عام  
١٩٩١.

وكما أوضحنا يضاف إلى هذه  
المؤتمرات مؤتمر التعليم التعاوني الذي  
عقدته جامعة الاسكندرية مع جامعة نورث  
إيسترن بأمریکا بالاسكندرية في مايو عام  
١٩٩٠. وغير ذلك من المؤتمرات التي  
تواتر بعد هذا التاريخ.

والتكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعلاقات الدولية .. إلخ ، بحيث يمكن القول أن الأبنية الاجتماعية السابقة التي كانت مستقرة أخذت في الاختفاء تدريجياً ..!! وأن " أزمة العالم " أحدثت شروخاً وشقوقاً جعلت زماننا الحاضر زمناً يصعب معاشته ويحتاج إلى جهود للتوفيق بين الأضداد ..!! وأن جو التوتر الدولي ، بل والصراعات الظاهرة التي تنشب في أركان العالم تهدد للعالم بالإنقراض من خلال سلسلة من ردود الأفعال .. خاصة وأن هناك إمكانية من المنظمات الدولية وقلة حيلتها وهي المنوط بها أن تكون أجهزة تضبط ..!! لكنها تواجه قوة التسليح ، وتركيز سلطة القرار في يد من يستند إلى منطق القوة ..!! وهذا من شأنه ألا يساعد الحركات التعاونية على تطور أنشطتها السلمية والإصلاحية .. حيث يترتب على ذلك أن تعيش المنظمات التعاونية في بيئة يسودها التضخم والبطالة ، والتضخم شر لا يحتاج إلى إظهار أخطاره والتأكيد عليها .. فهو يصيب الشعوب بتراجع في تميزها ، ويصبح الفقراء أشد فقراً ، وينهار النظام النقدي الدولي بسبب نظام تعويم العملات ، وحينئذ لا تستطيع البلاد الفقيرة اجتذاب الاستثمارات.

والخلاصة .. يجب على المنظمات التعاونية أن تكفح وتجاهد بالأسلوب العلمي .. وأن تظم جيداً أن العقبات يمكن التحكم فيها ، والمنظمات التعاونية لا تستطيع أن تفعل كل شيء .. ولكن يجب أن تعمل شيئاً ما .. فهناك نماذج رائعة استطاعت فيها المنظمات التعاونية أن تنهض بأعضائها والمجتمع الذي تعيش فيه .. ومن هذه الحقيقة أعرض فيما يلي نموذجاً مؤيداً ببعض الصور لما حققته جمعية الجملة الإنجليزية على سبيل المثال ، حيث قال أستاذة جامعة أكسفورد بانجلترا عنها " لقد حقق هؤلاء الضغط ما عجز جبهة العمال عن تحقيقه " .

لقد أصبح أسلوبهم في العمل تياراً اجتماعياً واقتصادياً وثقافياً ونظاماً يُمارس نشاطه في إطار ديمقراطية سليمة حقيقية قائمة على حق التعبير والمشاركة ، وتحقيق فرص التسجام بين مجموعة الأعضاء ، وتنظيم الصالح العام فوق المنافسة الشخصية ، ويكفي أن نظم أنهم بدأوا نشاطهم بمبلغ ٢٨ جنيه إنجليزي ..!! وعبر مسيرة الحياة وما عانته بريطانيا من مشكلات الحروب ذات الحركة التعاونية البريطانية أزمات عديدة .. ولكن بالعمل والصبر والمثابرة اجتازت هذه الأزمات .. ونعرض فيما يلي صور لبعض ممتلكاتها الحديثة.



المركز الرئيسي لجمعية الجملة الإنجليزية بماتشيستر  
وأطلقوا على هذا المركز (بيت القرن الجديد)



As Britain's biggest farmer, the CWS owns large herds of dairy cattle, which, as in the tanker below, provide milk for Co-operative Creameries.



تمتلك جمعية الجملة الإنجليزية أكبر مزرعة للأبقار التي تدر الألبان وتقوم بتعبئته في مصانعها وتمد جمعيات الألبان بإنتاجها ، ولها أسطول مخصص لخدمة التوزيع وفقاً لأساليب الصحية المقررة.





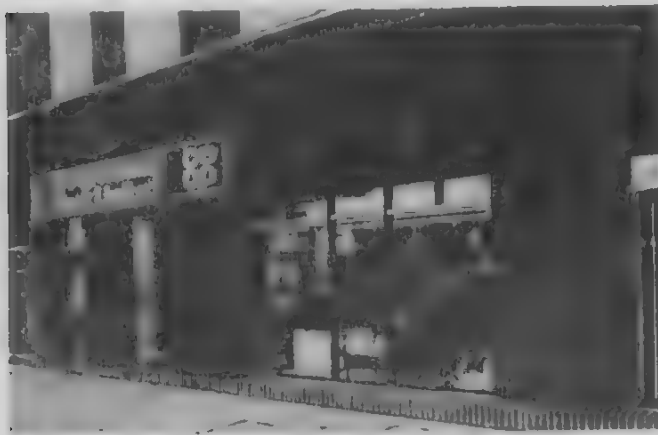
WS employees attend a training session and, below, participate in a Joint Consultative Committee Meeting



والصورة السفلى توضح إحدى إجتماعات اللجان الإستشارية المشتركة التي تناقش أحد الموضوعات وترفعها إلى المستويات الأعلى في إطار ممارسة ديمقراطية الإدارة ، وتقوم جمعية الجملة الإنجليزية بتصميم دورات تدريبية للقوى العاملة فيها على إختلاف مستوياتها الإدارية وتربطها إلى المستويات للقوى العاملة فيها على إختلاف مستوياتها الإدارية ،



The Co-operative Bank's "Instore" Handybank service to customers. The Bank increases its Branch network - with premises as one shown below







A truly national organisation, the Co-op has stores ranging from those found in remote Scottish islands to the giant superstores and hypermarkets in our cities.

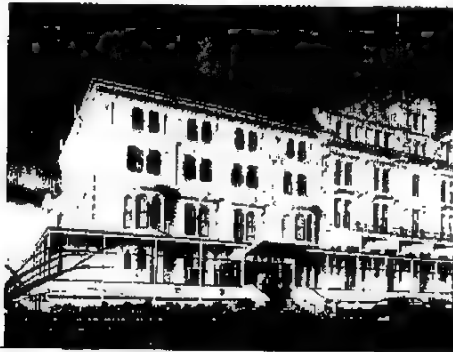


تستألك جمعية الجملة سلسلة من التعاونيات ، ومحلات سوبر ماركت كبيرة الحجم ، ومحلاتها تنتشر في جزر أسكتلندا النائية ، وجميع المدن الإنجليزية.



Jetting away to  
the sun with  
Co-op Travel.

A Travco Hotel at Llandudno.



أحد الفنادق التابعة لجمعية الجملة الإنجليزية في إطار النشاط السياحي  
الذي تقوم به في داخل إنجلترا وخارجها.



التحديث المستمر لمناجر خدمة النفس التعاونية

The CWS Band recording televised Christmas Greetings on behalf of all Co-operative Societies



تمتلك جمعية الجملة فرقاً موسيقية تعزف في المناسبات

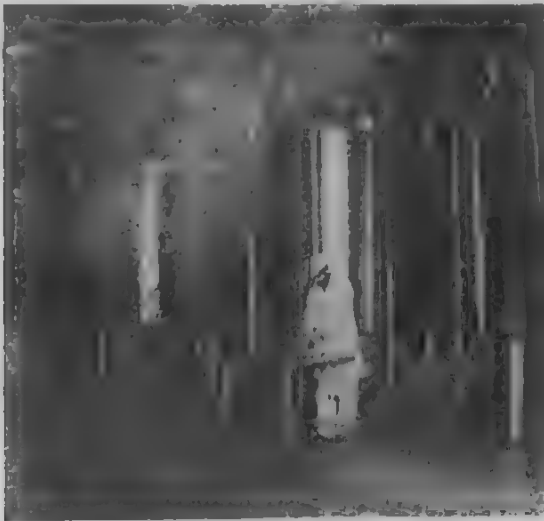
ومن أهم الحفلات التلفزيونية في أعياد الميلاد والمناسبات الأخرى.

The CWA Board in session at the Society's Headquarters in Manchester.



أعضاء مجلس إدارة جمعية الجملة الإنجليزية في إحدى  
جلسات انعقاده.





Two new CWS Factories. Creamery at Llandyrnog, Clwyd, and the Tea Factory at Crewe.



بعض المصانع الحديثة ، الصورة العلوية لإحدى مصانع



Two of the units in the CWS National Warehousing network above, the Food Warehouse at Newport Pagnell and, below, the on-Food Warehouse at Cumbernauld in Scotland.





كرمت الحركة التعاونية البريطانية الأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو  
الخير بمناسبة مرور مائة وخمسون عاماً على إنشاء جمعية رواد  
روتشديل ، وكذلك صدور مؤلفات الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير التي تؤرخ  
ل كفاحهم وكيف أنهم بدؤا نشاطهم برأس مال قدره ٢٨ جنيه ، والآن أصدرت  
مؤلفاتهم في عدة مجالات علمية وأدبية ، وقد تم إصدارها من قبل دار

## الخلاصة

يعتبر موضوع السلوك التنظيمي للتعاونيين بصفة عامة ، ولمنظمات البنوان التعاوني على كافة المستويات بصفة خاصة ، موضوعاً في غاية الأهمية ، لأنه يرتبط بقاعدة عريضة من المواطنين ، ومنظماتهم التعاونية ، أي من مستوى الجمعيات القاعدية ، أو الجمعيات المشتركة ، أو الجمعيات العامة ، أو الجمعيات المركزية ، أو الجمعيات العامة ، أو الاتحادات التعاونية المركزية أو الاتحاد العام ، إن هذه الوحدات جميعاً عليها أن تنهض بمستويات الأفراد المدرجين في عضويتها ، وللجماعات القيادية المنتخبة على مستوى مجالس الإدارة ، وذلك وصولاً إلى مستويات متقدمة من السلوك والاداء على مستوى العضو والجماعة والمنظمة التعاونية ، أخذاً في الاعتبار أنه لا يوجد لأي منظمة في مجتمعنا الدولي المعاصر أن تستمر في نشاطها لولا أن تمتلك القدرة على ممارسة نشاطها بالأسلوب الذي يحقق لها مردوداً يمكنها من أن تزداد نمواً في مستقبل أيامها وأعوامها ، ويجمع الباحثون في علوم التعاون فلسفة وتخطيطاً وتطبيقاتاً وتنظيماً وتطبيقاً على أهمية حسن إعداد الأعضاء التعاونيين قبل أن يندرجوا في عضوية المنظمات التعاونية ، وذلك من منطلق الإيمان بالفرد وقدرته على المشاركة في التنمية وإحداث التغيير نحو الأفضل ، وإطلاقاً من حقيقة أن المجتمع في واقعه ليس إلا الأفراد الذين يفتخرون إليه.. ومن هذا المعنى يستخلص الباحثون من كفاح الرواد التعاونيين الأوائل أنهم ركزوا في كفاحهم على وضع الخطط والمناهج من أجل حسن إعداد الأفراد التعاونيين وصولاً إلى حسن سلوكهم الجمعي وأدائهم فسي إطار الأهداف المقررة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية ، وسار على دربهم التعاونيون من بعدهم ،

وأصبح الشعور الذي رفعوه ويُنير طريقهم والذي استخلصوه من أسلوب العمل الذي طبقوه ، أجمعوا على أنه ينبغي على التعاونيين أن يستعينوا بأهل العلم الذين يناصرونهم ، وصولاً إلى ضرورة إتباع الأسلوب العلمي في إدارة منظماتهم التعاونية ، وكانت الدروس المستفادة من الدراسات المقارنة لتجارب الأمم فيما يتعلق بالتنمية التعاونية ، ضرورة تعبئة الجهود العلمية والروحية والذاتية للنهوض بالتنظيمات التعاونية وأعضائها، وعلى وجه الخصوص الإرتفاع بمستوى مهارات وقدرات الأعضاء ، وليس أفضل من التوعية والتطعيم والتدريب لتحقيق هذا الهدف.

ونعمل من بين الأولويات التي يراعيها التعاونيون الذين يستهدفون تحقيق الهدف الذي أشرنا إليه هو بذل الجهود مع القاعدة العريضة من الأعضاء لكي يتعرف كل شخص تعاوني على المفهوم الحقيقي لمعنى التعاون ، وحقيقة دوره في الإدارة الديمقراطية لجمعيته ، والأسلوب الأمثل لأداء هذا الدور ، بعد توضيح معالم التعاون ورسائله وأهدافه ، والتأكد من فهمه لهذه الرسالة وإيمانه بها ، ذلك الإيمان الذي يسهم في إحياء الشعور بالصفاء والنقاء والإخاء والعمل معاً في ظل عقيدة تعاونية إيمانية تستمد أصولها وتعاليمها وأخلاقياتها من شريعة السماء.

والمعتقد أنه ينبغي على التعاونيين الأعضاء بصفة عامة ، والمديرين بصفة خاصة أن يجمعوا بين الحسنيين .. حسن المفاهيم المستمدة من الشرائع السماوية والتي تحض على التعاون وتدعو إليه ، وحسن المفاهيم المستمدة من تطور العلوم بصفة عامة ، وتطور علوم إدارة الأعمال وغيرها.

## تنبيه

- (\*) احرص على تفهم واستيعاب المصطلحات باللغة الإنجليزية.
- (\*) اعتمد على نفسك في مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الإنجليزية.
- (\*) يمكنك الإسهاب في مناقشة القضايا في حدود معلوماتك التي اكتسبتها أثناء دراستك ، وإطلاعاتك الحرة في المراجع والبحوث التنظيمية والإدارية.

## قضايا للمناقشة

(١) لماذا يرى علماء التعاون في مجتمعنا الدولي المعاصر ، أن موضوع السلوك التنظيمي بما يتضمنه من بحوث ودراسات ، يعتبر في غاية الأهمية بالنسبة للبيان التعاوني المتكامل . ناقش العبارة السابقة ، موضحاً أهمية تطبيق السلوك التنظيمي في المنظمات التعاونية ، ومبيناً آثاره بالنسبة للعضو التعاوني ، والمنظمة التعاونية ، والبيئة التي تحيط بالمنظمة للتعاونية.

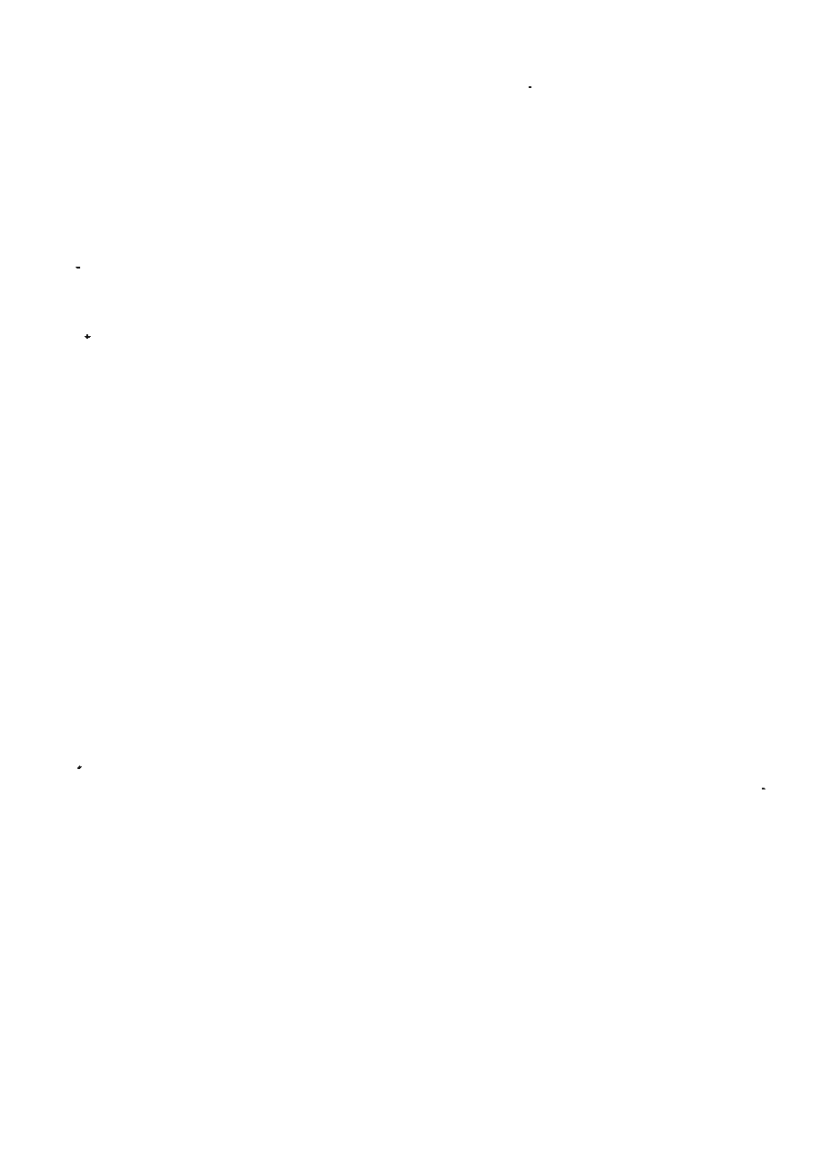
(٢) ما الذي نعنيه بالمصطلحات الآتية في إطار علوم السلوك التنظيمي ؟

- (\*) علم النفس الاجتماعي .
- (\*) ديناميكية الجماعة .
- (\*) تطوير البناء التعاوني .
- (\*) نظرية أسباب السلوك .

- (٣) تناول بالشرح والتعليق موضوعاً : لماذا يرى أهل العلم في مصر أن تطبيق الإدارة العلمية في المنظمات التعاونية ، إذا أخذت طريقها نحو التطبيق السليم ، فإنها ستحقق أهدافها بإذن الله ؟ ... عرف أهداف التعاون .. ثم وضح الأسلوب العلمي لتطبيق الإدارة العلمية في المنظمات التعاونية ، من قاعدة البديان التعاوني حتى قمته.
- (٤) ما هي الآفاق المستقبلية التي يامل التعاونيون تحقيقها في حالة تطبيق بحوث السلوك التنظيمي في المنظمات التعاونية.
- (٥) ما هي مسؤوليات مديري المنظمات التعاونية فيما يتعلق بالتنمية البشرية ، سواء للأعضاء أو للمنظمات التعاونية.
- (٦) تناول بالشرح والتعليق موضوعاً أهمية التعليم والتدريب والسلوك التنظيمي بالنسبة للبديان التعاوني المتكامل ، مشيراً إلى ما تنص عليه التوصية الدولية للتنمية التعاونية بالنسبة للدول النامية.
- (٧) " أصدر الحلف التعاوني الدولي قراراً يطالب فيه المنظمات الأعضاء بتبني أشكالاً تنظيمية وإدارية تُمايز متغيرات العصر " .  
ناقش هذا القرار ، ورايك الخاص فيما يتعلق بتطبيقه هنا في مصر.
- (٨) " تجمع علماء التعاون على أن التعاون ، شأنه في ذلك شأن جميع المنظمات الأخرى ، ينبغي أن يحسن إختيار القوى الوظيفية ، ولإجراء البحوث التي ترتبط بمستقبل الحركة التعاونية ، إلى غير ذلك من المواضيع التي ترتبط بحسن إعداد قادة تعاونيين " .  
علق على العبارة السابقة ، موضوعاً رايك في وضعها موضع التطبيق.

الفصل السابع  
الألفية الثالثة  
والبناء التنظيمي





## **المنظمات الدولية والتعاون :**

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن المنظمات للتعاونية الدولية ، وعلى رأسها الحلف التعاوني الدولي ومنظمة التعاون الدولية ، والجامعات ، وكليات التعاون ، ... إلخ .. وغير هذه الهيئات من الجهات المهمة بشئون التعاون ... جميع هؤلاء يعقدون المؤتمرات العلمية للبحث في شئون التعاون ، وغالباً ما يكلّفون لجاناً علمية بإجراء البحوث التي تتعلق بشئون التعاون ، ثم تُعقد مؤتمرات تنتهي بتوصيات وصولاً إلى النهوض بالتعاونيات بحيث تساهم تطورات العصر العلمية والتقنية وتمكينها من أن ترقى إلى مستوى القدرة على المنافسة مع نظرائها في عصر الإستراتيجيات التنافسية.

وفي إطار هذا المنهج أود أن أشير إلى مؤتمر دولي هام للعمل ورسم الطريق لتحقيق أهداف التعاونيات ، وهو مؤتمر منظمة العمل الدولية ، حيث عقدت هذه المنظمة دورتها التسعين في جنيف بسويسرا فيما بين ٣ إلى ١٠ يونيو عام ٢٠٠٢ ، ونظرت في تجديد وتحديث التوصية رقم ١٢٧ وهي التوصية التي أصدرها المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية المنعقد في جنيف في دورته (٩) الخمسين في أول يونيو ١٩٦٦ بناءً على دعوة من مجلس إدارة مكتب العمل الدولي.

وفي إطار المنهج الذي سارت عليه منظمة العمل الدولية منذ إنشائها ، يدخل في نطاق تخصصاتها الإهتمام بقطاع التعاون ، ومن منطلق مسؤولياتها ، دعى مجلس إدارة مكتب العمل الدولي في دورته رقم ٩٠ في يونيو عام ٢٠٠٠ إلى عقد المؤتمر الدولي الذي أشرنا إليه سابقاً وعقد بجنيف في يونيو ٢٠٠٢ ، وتضمن هذا المؤتمر نقاشاً مستفيضاً في موضوعات تهتم بشئون التعاون ، منها تعزيز التعاونيات للتعريف بها ن وأهدافها ، ومجال نشاطها ، وسياساتها ، وعلاقاتها بالحكومة ، ودور منظمات أصحاب العمل ، ومنظمات العمال والمنظمات التعاونية والعلاقات فيما بينهما ، والشروط التي ينبغي توفرها فيما يتعلق بتسهيل التعاون الدولي.

\* لمعرفة تفصيل هذه التوصية ، وهي التوصية رقم ١٢٧ للتنمية الاجتماعية والإقتصادية لدول التنمية ، وكذا أوزانها في المجلة للمصرية للتعاونيات التي أشراف برناسة تحريرها فور صدورها ، وكذلك في مراجعنا ، وآخرها مرجع أساسيات الإدارة العلمية للمنظمات التعاونية عام ٢٠٠٠ - تأليف الأستاذ الدكتور/ كمال حدي لمر الخيون - الناشر : مكتبة حين شمس.

وقد عُرِّفت توصية المؤتمر الصائفة الذكر بما يلي :

يُعرف المؤتمر الدولي للعمل تعبير " التعاونية Cooperative " بأنها جمعية مستقلة مؤلفة من أشخاص إتحدوا معاً طوعية لتحقيق إحتياجاتهم وتطلعاتهم الإقتصادية والإجتماعية والثقافية المشتركة ، عن طريق منشأة مملوكة ملكية جماعية ويُشرف عليها ديموقراطياً.

وفيما يلي التعبير باللغة الإنجليزية :

**The term "Cooperative" means an autonomous association of Persons united voluntarily to meet their common economic, social and cultural needs and aspirations through a jointly owned and democratically controlled enterprise.**

وقد إعتُرف المؤتمر بأهمية التعاونيات في خلق الوظائف ، وحشد الموارد ، وتوليد الإستثمار ، وإسهامها في تدعيم الإقتصاد ، كما أقر المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولي بأن التعاونيات بمختلف أشكالها ، تُعزز المشاركة الكاملة في التنمية الإقتصادية والإجتماعية لجميع الشعوب ، وذلك على الرغم من أن " العولمة Globalization " خلقت ضغوطاً ومشاكل وتحديات وفرصاً جديدة ومختلفة للتعاونيات ... ويكتفينا في هذا المقام تعبيراً عن إتجاهات المؤتمر عن مسقطه لما يشهده العالم عن تطبيقات العولمة قوله :

" إن أقوى أشكال التضامن الإنساني على المستويين الوطني والدولي تقتضي تسهيل توزيع أكثر إنصافاً لمنافع العولمة " .

ولذلك طالب المؤتمر جميع البلدان بغض النظر عن مستوى تنميتها تقديم المساعدة للجمعيات وأعضائها لكي تتمكن مما يلي :

- (أ) خلق وتنمية الأنشطة المولدة للدخل والوظائف اللائقة والمستدامة ،
- (ب) تنمية الموارد البشرية وتنمية الممارف بقم الحركة التعاونية ومزاياها ومنافعها عن طريق التعليم والتدريب ،

- (ج) تنمية طاقاتها الاقتصادية ، بما فيها قدراتها على تنظيم المشاريع وقدراتها الإدارية ،
- (د) تعزيز القدرة التنافسية فضلاً عن توفير فرص الوصول إلى الأسواق والحصول على التمويل المؤسسي ،
- (هـ) زيادة الإدخار والاستثمار ،
- (و) تحسين الرفاهة الاقتصادية والاجتماعية ، مع مراعاة ضرورة القضاء على كافة أشكال التمييز ،
- (ز) الإسهام في التنمية البشرية المستدامة ،
- (ح) إنشاء وتطوير قطاع اقتصادي متميز دينامي وقابل للبقاء ، يشمل التعاونيات ويستجيب للاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع المحلي.

4. Measures should be adopted to promote the potential of cooperatives in all countries, irrespective of their level of development, in order to assist them and their membership to :

- (a) create and develop income-generating activities and sustainable decent employment;
- (b) develop human resource capacities and knowledge of the values, advantages and benefits of the cooperative movement through education and training;
- (c) develop their business potential, including entrepreneurial and managerial capacities;
- (d) strengthen their competitiveness as well as gain access to markets and to institutional finance;
- (e) increase savings and investment;
- (f) improve social and economic well-being, taking into account the need to eliminate all forms of discrimination;
- (g) contribute to sustainable human development; and

- (h) establish and expand a viable and dynamic distinctive sector of the economy, which includes cooperatives, that responds to the social and economic needs of the community.

5. The adoption of special measures should be encouraged to enable cooperatives, as enterprises and organizations inspired by solidarity, to respond to their members' needs and the needs of society, including those of disadvantaged groups in order to achieve their social inclusion.

#### التعامل مع التعاونيات :

وفيما يتعلق بالتعامل مع التعاونيات في مختلف الدول ، فقد نأشد المؤتمر الحكومات أن تطبق في سياستها ما يأتي :

ينبغي أن تعامل التعاونيات وفقاً للقوانين والممارسات الوطنية بشروط لا تقل عن الشروط الممنوحة لساكن أشكال المنشآت والمنظمات الاجتماعية. وينبغي أن تعتمد الحكومات ، عند الإقتضاء ، تدابير دعم لأنشطة التعاونيات التي تستهدف أهدافاً محددة للسياسة الاجتماعية والسياسة العامة ، مثل الشفوض بالمعالة أو تنمية الأنشطة التي تفيد المجموعات أو المناطق المجرومة. ويمكن أن تشمل هذه التدابير ، ضمن جملة أمور بقدر المستطاع ، مزايا ضريبية وفروضا ومنحا وتسهيلات للوصول إلى برامج التشغيل العامة ولحكاما خاصة في مجال المشتريات العامة.

كما ينبغي إيلاء اهتمام خاص لزيادة مشاركة المرأة في الحركة التعاونية على كافة المستويات ، ولا سيما على مستوى الإدارة والمنصب القيادية.

و ينبغي للسياسات الوطنية أن تهدف بصورة خاصة إلى ما يلي :

- (أ) تعزيز معايير العمل الأساسية لمنظمة العمل الدولية والإعلان بشأن الحقوق والمبادئ الأساسية في العمل لجميع عمال التعاونيات دون تمييز أيا كان ،

(ب) الحرص في إقامة التعاونيات على عدم مخالفتها لقوانين العمل أو استخدامها لتنفيذ علاقة عمل مستترة أو توجيهها إلى ذلك ، ومكافحة التعاونيات الزائفة التي تنتهك حقوق العمال ، عن طريق التأكد من أن تشريعات العمل مطبقة في جميع المنشآت ،

(ج) تعزيز المساواة بين الجنسين في التعاونيات وفي أنشطتها ،

(د) تشجيع اتخاذ تدابير لضمان إتباع أفضل ممارسات العمل في التعاونيات ، بما في ذلك توفير فرص الحصول على المعلومات ذات الصلة ،

(هـ) تنمية المهارات التقنية والمهنية وقدرات تنظيم المشاريع والقدرات الإدارية والدراية بالإمكانيات الاقتصادية والمهارات العلمية في مجال السياسة الاقتصادية والاجتماعية للأعضاء وللعمال والمديرين ، وتحسين فرص حصولهم على تكنولوجيات المعلومات والاتصالات ،

(و) النهوض بالتعليم والتدريب على المبادئ والممارسات التعاونية ، على جميع المستويات الملائمة للنظم الوطنية للتعليم والتدريب وفي المجتمع ككل ،

(ز) تشجيع اعتماد تدابير ترمي إلى توفير السلامة والصحة في مكان العمل،

(ح) تقديم التدريب وسائر أشكال المساعدة الرامية إلى تحسين مستوى إنتاجية التعاونيات وقدرتها التنافسية ونوعية السلع والخدمات التي تنتجها ،

(ط) تسهيل حصول التعاونيات على الإئتمان ،

(ي) تسهيل وصول التعاونيات إلى الأسواق ،

(ك) تعزيز نشر المعلومات بشأن التعاونيات ،

ن) السعي إلى تحسين الإحصاءات الوطنية بشأن التعاونيات بغية استخدامها في وضع سياسات التنمية وتنفيذها.

كما أوضح المؤتمر أنه ينبغي لهذه السياسات أن :

أ) تعتمد اللامركزية على الممثلين الإقليمي والمحلي ، عند الإقتضاء ، في وضع وتنفيذ السياسات واللوائح المتعلقة بالتعاونيات ،

ب) تحدد الالتزامات القانونية المتعلقة بالتعاونيات في مجالات مثل التسجيل والمراجعة المالية للحسابات والتدقيق الإجتماعي والحصول على التراخيص ،

ج) تعزز أفضل الممارسات في حُسن إدارة التعاونيات.

(\*) Cooperatives should be treated in accordance with national law and practice and on terms no less favourable than those accorded to other forms of enterprise and social organization. Governments should introduce support measures, where appropriate, for the activities of cooperatives that meet specific social and public policy outcomes, such as employment promotion or the development of activities benefiting disadvantaged groups or regions. Such measures could include, among others and in so far as possible, tax benefits, loans, grants, access to public works programmes, and special procurement provisions.

(\*) Special consideration should be given to increasing women's participation in the cooperative movement at all levels, particularly at management and leadership levels.

8. (1) National policies should notably:

- (a) promote the ILO fundamental labour standards and the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work, for all workers in cooperatives without distinction whatsoever;
- (b) ensure that cooperatives are not set up for, or used for, non-compliance with labour law or used to establish disguised employment relationships, and combat pseudo cooperatives violating workers' rights, by ensuring that labour legislation is applied in all enterprises;
- (c) promote gender equality in cooperatives and in their work;
- (d) promote measures to ensure that best labour practices are followed in cooperatives, including access to relevant information;
- (e) develop the technical and vocational skills, entrepreneurial and managerial abilities, knowledge of business potential, and general economic and social policy skills, of members, workers and managers, and improve their access to information and communication technologies;
- (f) promote education and training in cooperative principles and practices, at all appropriate levels of the national education and training systems, and in the wider society;
- (g) promote the adoption of measures that provide for safety and health in the workplace;



- (h) provide for training and other forms of assistance to improve the level of productivity and competitiveness of cooperatives and the quality of goods and services they produce;
- (i) facilitate access of cooperatives to credit;
- (j) facilitate access of cooperatives to markets;
- (k) promote the dissemination of information on cooperatives; and
- (l) seek to improve national statistics on cooperatives with a view to the formulation and implementation of development policies.

(2) Such policies should:

- (a) decentralize to the regional and local levels, where appropriate, the formulation and implementation of policies and regulations regarding cooperatives;
- (b) define legal obligations of cooperatives in areas such as registration, financial and social audits, and the obtaining of licences; and
- (c) promote best practice on corporate governance in cooperatives.

البناء التعاوني والمساعدة الذاتية :

من الجوانب الأساسية في إدارة الجمعيات التعاونية مبدأ ديمقراطية الإدارة القائم على أسلوب التهورش بالأعضاء في إطار المساعدة الذاتية Self-help ، ويضفي مبدأ المساعدة الذاتية أن يقوم أعضاء الجمعية التعاونية بالتضامن سوياً من أجل إنتاج السلع والخدمات التي يحتاجون

إليها ، أو شراء ما يحتاجون إليه بالجملة وإعادة توزيعها لكي يستفيدون من الخصم الذي يحصلون عليه ، وبذلك يحصل الأعضاء على خفض الأمان ، والهدف في جميع الأحوال هو للنهوض بشئونهم ، ومن ثم يجب على كل عضو أن يلتزم بالفعل معينة يؤديها للنهوض بمصلحته الاقتصادية ، وأن يسلك في أدائه تحقيق النفع الخاص والنفع العام في إطار روح التعاون التي تضع في اعتبارها تقليب الصالح العام ووضعه فوق كل اعتبار وهي<sup>(\*)</sup> :

- (\*) أن يلتزم بمسئوليات والتزامات العضوية .
- (\*) أن يشارك في إدارة المشروع التعاوني والإشراف عليه إما بنفسه أو من خلال المندوبين المنتخبين .
- (\*) أن يستخدم الخدمات التي ينتجها المشروع التعاوني والتسهيلات التي يتيحها .

وتعتبر مساهمة ومشاركة أعضاء الجمعية التعاونية بشكل شخصي نشط وفعل أمر بالغ الأهمية ، ولذلك لجأ المشرعون لتحقيق ذلك بأن جعلوا كافة حقوق العضوية مرتبطة بشخص العضو وليس بمقدار مساهمته في رأس المال ، لكن رأس المال عنصر هام لا تستغني عنه الجمعية ، ولذا ينبغي حفظ الأعضاء على المساهمة بأموالهم لكي تكون رؤوس أموال الجمعيات قادرة على إقامة المشروعات اللازمة لخدمة أهدافهم ، وتشتترط معظم التشريعات التعاونية على من يريد الانضمام لعضوية الجمعية أن يساهم في رأس المال ، ولا تسمح لغير العضو بشراء أسهم رأس مال الجمعية وبذلك تربط بين حقوق العضوية وبين شخص العضو ، كما تحفز العضو على المساهمة بمزيد من أموال رأس مال الجمعية ، ويلاحظ أن الشخص لا يكتسب العضوية إلا إذا استوفى الحد الأدنى المطلوب ويصبح عندئذ كامل العضوية ويحق له التمتع بكل الحقوق ولا تزيد حقوق عضو عن عضو آخر إذا ساهم في رأس المال بأكثر من الحد الأدنى للمشتترط.

\* Dubhashi, P.R. : Principles and Philosophy of Co-operation, Valkunth Mehta National Institute of Co-operative Management, Poona, 1970.

ولزيادة الرابطة بين العضو والجمعية تشترط التشريعات التعاونية أن يمارس العضو بشخصه حقه في المشاركة في اتخاذ القرارات في إدارة الجمعية ورقابتها ، وتطبيقها لذلك لا يجوز التصويت بالتوكيل في الجمعيات الأساسية كقاعدة عامة ، والاستثناء الوحيد هنا ينصب على الأعضاء الذين لا يمكنهم حضور الاجتماعات بسبب عدم توافر وسائل الانتقال أو ارتفاع لجور السفر بالقدر الذي ينوء به العضو ، فيجوز له عندئذ توكيل عضو آخر للتصويت نيابة عنه ، ويشترط عندئذ ألا يمثل العضو إلا عضواً واحداً فلا يجوز أن يصوت بالتوكيل نيابة عن أكثر من عضو آخر واحد حتى لا يتسع الاستثناء ويساء استخدامه.

ويعتبر إشترك العضو في اجتماعات الجمعية العمومية عنصراً أساسياً<sup>(\*)</sup> وضرورياً ، لأن طبيعة الأعضاء المزدوجة كالمصاحب المشروع التعاوني وعملاته في الوقت ذاته تمكنهم من معرفة وسائل خدمة مصالحهم أكثر من أي إنسان آخر ، ولهذا السبب أيضاً تنهض الجمعية للعمومية للمنظمات التعاونية بوظيفة هامة كأعلى سلطة فيها ولها الكلمة العليا والأخيرة في كافة شئون الجمعية ذات الأهمية العامة. ويؤكد مبدأ المساعدة الذاتية في إطار الإدارة الذاتية على أنه لا يجوز لغير الأعضاء أن ينتخبوا لشغل مراكز العضوية في مجالس الإدارة.

وقد نادى التعاونيون بأن يُصبح النهوض بالأعضاء Member Promotion كأحد مبادئ التعاون ، ولضمان حتمية تنفيذ هذا المفهوم طالبوا بأن تتضمن القوانين التعاونية هذه المفاهيم ، وهذا ما حدث في عديد من الدول النامية وذلك لأن من أهدافها الأساسية النهوض بالأعضاء بالقدر الذي يتناسب مع نشاطهم وفي علاقاتهم الاقتصادية مع الجمعية التي أنشأوها ومن أربهم أن يتخذ مبدأ النهوض بالأعضاء مظاهر شتى مثل :

\* نرجو التكرم بالرجوع إلى قانون التعاون الألماني الجديد الصادر في عام 1973.

E.G. Sec. 9 Co-op. Soc. Regulations, 1968, Ghana, Sec. 14 Coop. Soc. Rules, 1956, Eastern Nigeria; Sec. 24 Co-op. soc. Rules, 1969, Kenya; Sec. 101 (1) Co-op. Soc. Act, 1970, Sambla; Art. 26 (3) Law on the Basic Regulations for Co-operatives in Indonesia, 1967.

E.G. Art. 33, Loi 697/COR du 6 Decembre 1969 portabt de la cooperation, Cameroon; Art. 19, decret No. 70-168 COR du 17 Aout Cameroon; see also the new German Co-op Soc. Act, 1973, Sec. 43 (5).

- (\*) تسهيل بيع منتجات الأعضاء.
- (\*) توفير مقومات التخزين.
- (\*) تهينة وسائل النقل.
- (\*) توريد المهتمات والسلع لمشروعات الأعضاء أو أسرهم.
- (\*) تمثيل الأعضاء ومصالحهم على مستوى تجارة الجملة.
- (\*) تنظيم دورات تدريبية للأعضاء - إلى غير ذلك من المظاهر.

وفي جميع الأحوال يكون النهوض بالأعضاء عن طريق إنقاذهم بخدمات الجمعية والمشروع التعاوني.

ويشارك المديرون مع أعضاء اللجان الفرعية في المشروع التعاوني في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالنهوض بالأعضاء ، وهو كما سبق القول الهدف الأساسي من المشروع ولهذا السبب تختلف سياسة المشروع التعاوني عن سياسة المشروع التجاري ، فلا تقلص كفاءة المشروع التعاوني بمقدار الكسب المالي في نهضة العنة المالية فقط ، بل بمقدار فاعليته في النهوض بشئون أعضائه والخدمات التي يقدمها لهم ، وربما لا يمكن تحقيق التنمية المطلوبة لشئون الأعضاء في كثير من الأحوال إلا على حساب الكسب المادي ، ولا يستطيع المشروع التعاوني تقديم خدمات للأعضاء والنهوض بهم إلا إذا كان قويا ، ولذا يجب على أعضاء مجلس إدارة المشروع التعاوني الفصل على توازن سليم بين التركيز على كفاءة المشروع التعاوني من الوجهة الاقتصادية وبين أداء المشروع للخدمات والنهوض بالأعضاء ، ويجب على مجلس الإدارة أن يدير شئون المشروع التعاوني بطريقة تضمن تمتع الأعضاء الحاليين والمستقبليين بالفصل ما يمكن من الخدمات دون الأضرار باستقرار المشروع التعاوني مالياً وبقدرة على المنافسة.

ونرجو أن توجه الأنظار إلى أن التعاونيين في الدول النامية ظلوا لمدة طويلة يبدون " بعض الفتور " إن لم يكن عدم الاهتمام الكلي إزاء مبادئ الإدارة العلمية ويحترونها قصيرة على المشروعات الخاصة ١١.٢٠٠. ولم يبدأ الاهتمام بهذه المبادئ إلا مؤخراً ، وأخذت الآراء تتجه رويداً رويداً إلى وجوب تطبيقها في المشروعات التعاونية بوصفها شرطاً أساسياً لنمو كفاءة الاقتصادية ، وإتضح للجميع أن مشكلات جميع المعلومات والتخطيط واتخاذ القرارات وتنفيذها هي واحدة في أساسها وواجبة التطبيق في كل

المشروعات ، سواء بالنسبة للمشروع التعاوني أو المشروع الخاص ، ولا يوجد سبب يبرر تخلف المشروع التعاوني في الكفاءة عن المشروع الخاص مهما قيل عن اختلاف أهدافها أو بنائها التنظيمي ، فالكفاءة الاقتصادية شرط لا بد منه لكي يبلغ المشروع التعاوني الغاية المطلوبة وبدونها لا تستطيع الجمعية التعاونية تحقيق أهدافها ، وهذا في الواقع المعنى الحقيقي لمبدأ الكفاءة الاقتصادية.

ولا تعني ديمقراطية الإدارة والرقابة كما يتحدثها المبادئ التعاونية وجوب اتخاذ كل القرارات الهامة بواسطة الأعضاء في جمعياتهم العمومية ولا وجوب أن يقوم مجلس الإدارة بإدارة أعمال الجمعية بأنفسهم شخصيا ، بل يجوز للأعضاء أن يستخدموا خبراء متخصصين إذا أوزنتهم الخبرة لإدارة مشروعاتهم التعاونية ، ففي المشروع التعاوني ، كما في المشروع الخاص ، هناك فرق بين وضع السياسة وبين تنفيذها فيجوز للأعضاء أن يفاوضوا كافة السلطات إلى ممثليهم المنتخبين في مجلس الإدارة ما عدا السلطات الأساسية مثل تعديل اللوائح وإنتخاب وعزل أصحاب المناصب وتقرير توزيع الفوائد الاقتصادية ، ويكتفى الأعضاء عندئذ بالقيام بدورهم وإبداء وجهة نظرهم والتصويت برؤيتهم في صالحهم في إجتماعات الجمعية العمومية عن إرائتهم الحرة ، وحكمهم على طريقة أداء مجلس الإدارة والمديرين.

وفي الجمعيات العمومية يحق لأعضاء المنظمات التعاونية التصرف بكسلطة عليا بأن يدخلوا تغييرات على اللوائح ويعزلوا أعضاء مجلس الإدارة في أي وقت ، وحتى قبل إقتهام مدة إنتخابهم للمجلس ، وأن ينتخبوا أصحاب المناصب الذين يثقون فيهم ، وهذا الحق هو سلطة فعالة وضخمة ، وما دام هذا الحق قلالما ، ويمكن إستخدامه كلما دعا الأمر بمعرفة أغلبية الأعضاء في الجمعية العمومية ، فما يزال الأعضاء قادرين على ممارسة التأثير في قرارات مجلس الإدارة والمديرين ، أي أن مبدأ ديمقراطية الإدارة والرقابة يمكن تطويعه للظروف الاقتصادية والاجتماعية المتغيرة.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن الجمعية العمومية للمنظمات التعاونية تختار لجاناً فرعية تستعين فيها بمن تشاء من الأجهزة الفنية المختصة في المنظمات للتعاونية العليا ، وتختص هذه اللجان الفرعية

بدراسة ما يدخل في إختصاصها ، وإقتراح ما تراه لصالح الجمعية على أن يكون بعض أعضاء مجلس الإدارة في هذه اللجان ، ثم يكون على مجلس الإدارة بعد ذلك أن يسنق المقترحات المختلفة ويضعها في خطة واحدة.

وفيما يلي بعض اللجان التي تشكلها الجمعية العمومية ، ولها الحق أن تشارك في دراسة هذه السياسات<sup>(\*)</sup> التي تنتبها الجمعيات التعاونية ، وهذه اللجان يتم تشكيلها وتحديد إختصاصاتها ، وإصدار دلائل تنظيمية تقوياً لأساليب السلوك لتحقيق نشاطها ، وهي في مفهوم تطبيق ديمقراطية بأعلى معانيها ، ولذلك أطلق العديد من العلماء على أن التعاونيات تُعتبر مدرسة الديمقراطية الأولى في عالمنا المعاصر ، وضربوا الأمثلة بعديد من زعماء العالم وإعزأزهم وفخرهم بأنهم تربوا في أحضان النقائيد الديمقراطية التعاونية في فجر حياتهم ، وفيما يلي نعرض إختصاصات بعض هذه اللجان :

#### ١) لجنة فرعية لدراسة السياسة البيعية :

وعند وضع هذه السياسات يجب أن توضع للجنة ما يأتي :

##### أ) السياسة العامة للبيع :

- ° البضائع التي ستقوم الجمعية بالتعامل فيها.
- ° الخدمات المجانية التي تستطيع أن تقدمها.
- ° أي نوع من هذه الخدمات يمكن أن تتقاضى الجمعية عليه أجراً؟..
- ° هل تُوجَّه الجمعية خدماتها إلى طبقات ذات دخل معين وتوسع هذه الخدمات لتشغل مختلف أنواع الطبقات ؟
- ° هل تقتصر الجمعية على بيع خير أنواع المنتجات المعروفة في السوق ، أو يبيع أنواعاً أخرى من نفس المنتجات لتلبي طلبات جميع العملاء ؟
- ° بأي سعر تبيع الجمعية هذه المنتجات ؟ هل تتبع سياسة السعر العالي أو سياسة السعر الجاري في السوق أو السعر المنخفض ؟

\* يرجع في ذلك إلى كتاب Consumer Co-operative leadership ، ص ٢٧ وما بعدها

- (\*) السياسة بالنسبة للسلع الأخرى التي تقرر الجمعية إضافتها إلى فئمة السلع التي تتعامل فيها ، وما هي السياسة بالنسبة لتلك السلع التي قد ترى للجمعية وقف التعامل فيها ؟
- (\*) ما هي السياسة بالنسبة لمبيعات الفرصة (الأوكازيونات) ؟
- (\*) ما هي السياسة بالنسبة للبضائع البطيئة الحركة ؟
- (\*) ما هي السياسة بالنسبة للبضائع الموسمية وإلى أي مدى يمكن توفيرها بحيث يجد العملاء حاجتهم منها في الوقت المناسب ؟
- (\*) ما هي السياسة بالنسبة للبيانات والمعلومات التي يجب أن يزود بها العميل وتتعلق بالسلع المشتراة ؟
- (\*) ما هي السياسة فيما يتعلق بالبضائع المرئدة ؟
- (\*) ما هي السياسة بالنسبة للسلع التي تباع بالأجل ؟
- (\*) ما هي السياسة بالنسبة لأخطاء التسليم المحتملة ؟
- (\*) هل يمكن أن تقدم الجمعية خدمات خاصة لأعضائها كيستعادوها لأن تشتري لهم البضائع التي لا تتعامل فيها ؟ أو أن توصي لهم بالجهات التي يستطيعون الشراء منها.
- (\*) ما هي السياسة بالنسبة لشكاوى الأعضاء ومقترحاتهم ؟
- (\*) ما هي السياسة بالنسبة لنظافة المحل ونظافة العمل ؟
- (\*) ما هي السياسة بالنسبة لقبول الشيكات في الدفع ؟

#### ٧) لجنة فرعية لدراسة سياسة الشراء :

وتتظر هذه اللجنة فيما يأتي :

- (\*) المبادئ الأساسية للشراء في الجمعية.
- (\*) المسئول عن الشراء.
- (\*) العلاقة بين الشراء والبيع.
- (\*) مصادر المعلومات التي يمكن الإستعانة بها لتحديد الشراء.
- (\*) وظيفة لجنة المشتريات بالنسبة للشراء.
- (\*) السياسة التي تتبع عند تقديم سلعة جديدة.
- (\*) السياسة التي تتبع عند اختيار مصادر الشراء.
- (\*) الحالات التي تقصر الجمعية فيها مشترياتها على جمعية الجملة.
- (\*) السياسة بالنسبة للهدايا التي تقدمها مصادر الشراء.

(\*) السياسة بالنسبة للخصم الذي قد يمنحه بعض تجار الجملة أو المصانع فيما يتعلق بالشراء النقدي.

(٣) لجنة فرعية لدراسة سياسة المستخدمين :

ونتظر هذه اللجنة فيما يأتي :

(\*) المبدأ : الأسس التي تركز عليها الجمعية في علاقتها مع موظفيها.

(\*) نسوع العلاقات التي يجب أن تكون بين أعضاء مجلس الإدارة والمدير ، وبين أعضاء مجلس الإدارة والمستخدمين ، وبين المدير والمستخدمين.

(\*) السياسة بالنسبة لتدريب العمال والموظفين.

(\*) السياسة بالنسبة لأجور المديرين والمستخدمين.

(\*) السياسة بالنسبة للأجوات.

(\*) السياسة بالنسبة للترقية.

(\*) السياسة بالنسبة للنقل من وظيفة لأخرى.

(\*) السياسة بالنسبة للظروف المحيطة بالعمل.

(\*) السياسة بالنسبة للأجوات المرضية ، وأيام العطلة الرسمية.

(\*) السياسة بالنسبة لشكاوى الموظفين.

(\*) السياسة بالنسبة للفصل.

(\*) السياسة بالنسبة للرعاية الطبية.

هل يؤخذ مبدأ تمثيل الموظفين داخل الإدارة ؟

(٤) لجنة فرعية لدراسة سياسة الإعلان والعلاقات العامة :

ونتظر هذه اللجنة :

(\*) القواعد الأساسية بالنسبة للإعلان التعاوني.

(\*) القواعد الرئيسية التي تنظم العلاقات بين الجمعية والمجتمع الذي تعمل فيه.

(\*) ما الأغراض بالتفصيل للإعلان التعاوني ، وما الذي تامل الجمعية تحقيقه من وراء هذا الإعلان ؟.



- (\*) السياسة الرئيسية بالنسبة للإعلان عن السلع.
- (\*) السياسة بالنسبة للإعلان في المناسبات الخاصة.
- (\*) السياسة بالنسبة للإعلان عن السلع البطيئة الحركة.
- (\*) السياسة بالنسبة لبعض الهدايا التي تقدم كإعلان عن الجمعية في المناسبات المختلفة كمناسبة أعياد الميلاد وإنتهائها فرصة للإعلان عن تقدير الجمعية للمجتمع ودوره فيما حققته الجمعية من خدمات للمجتمع.
- (\*) ما الذي ينبغي أن تكون عليه العلاقة بين مصاريف الإعلان وحجم المبيعات ؟
- (\*) السياسة بالنسبة لالتزام الصديق في الإعلان.
- (\*) السياسة بالنسبة لمراقبة نتائج الإعلان.
- (\*) السياسة بالنسبة لنواظف العرض الخارجية ، والمصروفات لدخل المحل.
- (\*) السياسة بالنسبة للتبرعات التي تهبطها الجمعية للهيئات التي لا تهدف إلى الكسب وتوجد بمنطقة عمل الجمعية.
- (\*) ما الذي ينبغي أن تكون عليه العلاقة بين الجمعية والنوادي والطوائف التي توجد في منطقة عمل الجمعية ؟.

#### (\*) لجنة فرعية لدراسة المحاسبة والمالية :

- وتنظر هذه اللجنة فيما يأتي :
- (\*) المستوى الذي تريد الجمعية تحقيقه من قيامها بعمليات المتاجرة.
  - (\*) نسبة الربح الإجمالي ، ونسبة المصاريف ، وبالتالي الربح الصافي الذي تريد الجمعية تحقيقه.
  - (\*) سياسة الجمعية في مراقبة البيع النقدي .. هل يُعتبر المدير المسئول الوحيد عن مراقبة البيع النقدي ؟ أو يجب أن يشترك معه أحد أعضاء مجلس الإدارة .. أو ينبغي وضع سياسة خاصة بالاتفاق مع مراقب الحسابات.
  - (\*) السياسة التي تتبع عند تخفيض أسعار السلع.
  - (\*) السياسة بالنسبة لدوران البضاعة.
  - (\*) السياسة بالنسبة لتسعر السلع.
  - (\*) السياسة بالنسبة للقيام بعمليات الجرد.

(\*) السياسة بالنسبة للتقارير والبيانات اللازمة للقيام بعملية المتابعة.

(\*) مسئوليات المدير بالنسبة للمحاسبة وإسلاك الدفاتر.

وفي ضوء الأسلوب الديمقراطي في إدارة المنظمات التعاونية ، ومشاركة اللجان الفرعية التي تشكلها الجمعية العمومية للمنظمات التعاونية ، رسمت الجمعيات التعاونية سياساتها الاقتصادية التي تبدأ بإقامة المشروعات التي تنحاز إلى المستويات المحدودة الدخل ، فالقطاع التعاوني له دور أساسي في التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، ويدرك تماماً أن عليه التزاماً قسرياً يتجاوز المصالح المادية والنزاعات الفردية ، والقطاع التعاوني يعمل في إطار إستراتيجية للشعب ، وفي إطار خطة التنمية ، ويحترم للقوانين ، ويمارس وظائفه بالأمانة والشفافية ، ولا يسعى إلى كسب غير مشروع على حساب الفئات محدودة الدخل ، ولذلك تُقبل فئات الشعب على منافذ التوزيع التعاونية ثقة في لمانتها وبعبءها عن الإستغلال.

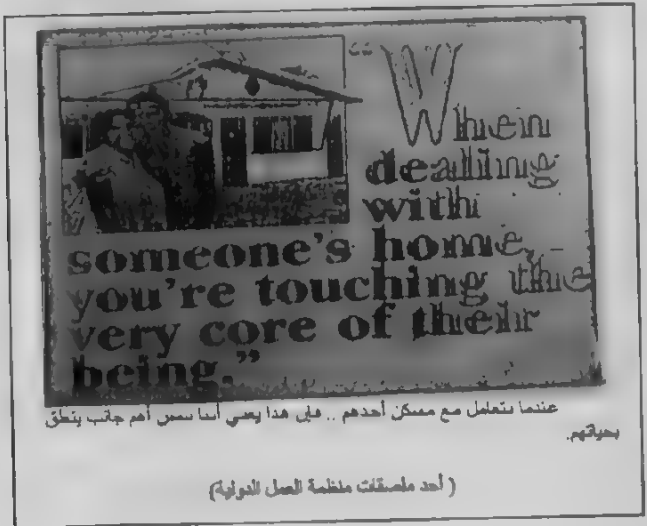
#### التعاون والفئات المحدودة الدخل :

نرجو أن نوجه الأنظار إلى أن الرئيس حسني مبارك ينادي دائماً في توجيهاته بضرورة أن تتمتع الجهود للنهوض بجميع فئات الشعب ، بما في ذلك الفئات محدودة الدخل لمواجهة ما يفرضه هذا العصر من تحديات ، الأمر الذي ينبغي معه لمصر وتجميع المنظمات سواء أكانت تعاونية أو غير تعاونية ، أن تطور نفسها في إطار المستجدات العالمية التي تحقق لها كفاءة وجسودة وفاعلية إدارة مواردها المادية والبشرية ، وذلك لإمكانية تحقيق وفورات تسمح بالتمويل الذاتي .. وبالتالي بوضع تكاليفات الرئيس موضع التطبيق ، وهذا يعني بالضرورة أن يتحقق تطوير نظم مصر الإدارية بحيث تتراد كفاءة مصر بقطاعاتها ومنظماتها سواء أكانت قطاع أعمال أو خاص أو تعاوني ، وينعكس ذلك على أسلوبها في إدارة مواردها ، وتبنى إتخاذ إستراتيجيات تنحاز إلى محدودي الدخل ، وبالتالي إرتفاع مستوى معيشة مواطنيها ، وهذا يمهّد لها الطريق إلى مزيد من إرتفاع الفقر والسمعة والمركز المرموق.

ويسعدنا أن نرى في الآونة الأخيرة بعض الإتحادات النوعية التعاونية المركزية بدأت تجري البحوث اللازمة لوضع توجيهات السيد الرئيس حسني مبارك موضع التطبيق ، وعلى سبيل المثال ، وفي ضوء توجيهات الرئيس فيما يتعلق برسم إستراتيجيات تتحاز إلى محدودي الدخل عقد الإتحاد التعاوني المركزي الإسكاني ندوة علمية تتعلق بتبني إستراتيجيات في الإسكان تتحاز<sup>(\*)</sup> إلى محدودي الدخل.

وفي ضوء موضوع الندوة ، والمناقشات العلمية التي دارت فيها ، وللتوصيات التي صدرت عنها ، نرجو أن تتبنى وزارة الإسكان إستراتيجيات غير تقليدية تتحاز إلى محدودي الدخل كما اقترحتها في هذه الندوة ، وأن تعمل الوزارة بكل جهد نحو تحقيق مزيد من التنمية الشاملة ، وتحقيق التنمية يفترض أن يبذل كل مسئول أقصى ما لديه من طاقة الفكر والعمل في إطار من التعاون الكامل والهمم الواضح لتحقيق التنمية الشاملة بالنسبة لجميع الوحدات التي تتدخل في نطاق إشرافه ، وهذا يتطلب إتباع الأساليب العلمية للتنمية البشرية ، والتهوض بالقوى الوظيفية أخلاقياً وسلوكياً ومهنياً ، وأن يتم توزيع العمل في البناء التنظيمي بحيث تتوافر القيادات العلمية التي تتسم بقيم العدالة والأخلاق ، وبالتالي الحرص على أن تتوفر في إتصالات العمل الأخقية والرأسية روح التعاون والعمل الجماعي ، كما وينبغي متابعة عملية الإنجاز بالأساليب العلمية ، وصولاً إلى الإنجاز بالكيفية التي تجيد فن تحقيق الأهداف في عصر الإستراتيجيات العلمية التي تطبق أعلى مقاييس جودة الإنتاج والخدمات ، أخذاً في الاعتبار أنه فيما يتعلق بالسكن فإنه يعتبر أهم جانب في حياة الإنسان ، وذلك وفقاً للبحوث والدراسات التي أجرتها منظمة العمل الدولية ، ويسعدنا أن نعرض في سياق هذا البحث الذي قدمناه للندوة العلمية التي عقدها الإتحاد التعاوني الإسكاني المركزي ، أحد التجارب لإحدى الحركات التعاونية المتقدمة في مجال التعاون الإسكاني .. وهي تجربة الحركة التعاونية الفرويجية في الإسكان.

\* أرجو أن أوجه النظر إلى التفاصيل التي تضمنتها البحث الذي ألقيناه في الندوة العلمية التي عقدها الإتحاد التعاوني الإسكاني المركزي تحت عنوان " الأفاق المستقبلية في التعاون الإسكاني في مصر لخدمة محدودي الدخل " في سبتمبر ٢٠٠٤ ، وقد قدمنا في هذه الندوة بحثاً بعنوان " التجارب الدولية الفريدة في مجال التعاون الإسكاني " (تجربة الفرويج).



ونعيد تكرار وتأكيد ما سبق أن نكرناه من أنه أن الأوان للشعب مصري أن ينطلق إلى الأمام في ظل رؤية واضحة للمستقبل ، وقدرة على واجهة التحديات ، ويتطلب ذلك مسئولية كبيرة فيما يتعلق بمشاركة كل فرد في تحمل مسئوليته في بذل الجهد الطمى والعلى لمواجهة هذه التحديات ، على رأس هؤلاء الشباب والمرأة ، حيث أن الشباب والمرأة هم أمل أي شعب يريد أن يكون له مكان تحت شمس عالمنا الدولي المعاصر ، فهما قوة ضافة إلى تعظيم الجهود الرامية إلى النهوض بمصر.

ومما لاشك فيه إن رسالة التعاون تضيف إلى المصالح القومية قوة ضافة إلى الكيان الإجتماعي والإقتصادي في مصر تريدنا علواً ومكثية ببنن ، مع الإشارة إلى أن المنظمات الدولية ، ومنها الحلف التعاوني الدولي ، منظمة العمل الدولية عقيت العديد من المؤتمرات التي أقرت فيها

لذلك رأيت إستكمالاً للقعدة في موضوع أثر السلوك التنظيمي في إسهام المواطنين وأعضاء المنظمات التعاونية في تبني سياسات تلخّذ في إعتبارها محدودية الدخل وأعرض لأحد التجارب الدولية الرائدة في مجال التعاون الإسكاني ، وهي تجربة الحركة التعاونية النرويجية بالتعاون مع الدولة في حل مشكلة الإسكان بصفة عامة ، ومحدودي الدخل بصفة خاصة ، ونوجه النظر إلى أن المنظمات الدولية المتخصصة أوضحت أن الترويج كقت أفقر دولة في أوروبا ، ثم أصبحت بفضل تبنيها إستراتيجيات وأساليب غير تقليدية بدعم مواطنوها بالمسبق فيما يتعلق بالإرتفاع بمستوى المعيشة ، حيث تقرر المنظمات الدولية المتخصصة أن الشعب النرويجي يحظى بأعلى مستوى للمعيشة في عالمنا المعاصر. ومن هذه الحقيقة فضّلنا أن نعرض في إيجاز تجربة الحركة التعاونية الإسكانية في النرويج ، ونورها في تيسير المسكن لمحدودي الدخل ، فلعلنا نبتد عن النمطية في أساليب التطبيق ، ونحفز الأكفاء والمخلصين إلى أن يضعوا كافة إمكانياتهم في خدمة الشعب في إطار بيئة تسودها روح المحبة والتعاون وتقدير المحسنين في أعمالهم ، وعظائم لوطنهم.

#### النرويج والإسكان التعاوني :

يقوم تنظيم الحركة التعاونية الاسكانية في النرويج على المبادئ الديمقراطية ، وتعتبر الجمعية التعاونية للإسكان والبناء عملاً هاماً لأنها ذلك الكيان من الحركة الذي يتحمل مسؤولية عمليات البناء ، ومن الأهداف الأساسية للحركة التعاونية الاسكانية النرويجية توجيه أعمالها وجهة مستقبلية ، أي أنها تلتزم بأن تقوم بالأنشطة الانشائية بصفة مستمرة ، وتقوم جمعيات الإسكان والبناء التعاونية طبقاً لفتونتها للصادر في ٤ فبراير ١٩٦٠ بتنظيم أنشطة البناء لجمعيات الإسكان الفرعية التي تشكل كجموعات تابعة لجمعية الإسكان والبناء التعاونية ، حيث أن هذه الجمعيات هي التي تضع برنامج أنشطة التشييد للجمعيات الفرعية التي يُطلق عليها تعاونيات الإسكان ، ويتم ذلك على أساس احتياجات أعضائها ، وتتحدد هذه الاحتياجات بمعرفة الأعضاء الجدد ، إما مباشرة أو عن طريق استمارات استقصاء ترسل إلى الأعضاء الذين لم تخصص لهم مساكن بعد ، ولأعضاء المقيمين في مناطق جمعيات الإسكان ، وتُفقد جمعيات الإسكان على مثل هذه التحريات بمساعدة من صندوق الإسكان ، ويبرشاد من تعاونيات الإسكان والبناء.

وتعتبر الجمعية العمومية للأعضاء السلطة العليا في تعاونيات الإسكان والبناء وفي جمعيات الإسكان أيضاً ، وتنتظر الجمعيات العمومية وتناقش الحسابات السنوية ، وتضع السوائح والخطوط الإرشادية العامة لأنشطة التعاونيات ، ويستطيع كل عضو من حيث المبدأ الاشتراك في الجمعية العمومية ، لكن ذلك غير مستطاع عملياً في تعاونيات الإسكان والبناء الكبيرة ، ومن أجل ذلك طبقوا نظام ينتخب بموجبه مندوب عن عدد معين من الأعضاء ، وكلما كانت الجمعية التعاونية كبيرة كلما كان عدد الأعضاء الذين يمثلهم المندوب أكبر حجماً.

ومن الجوانب الهامة فيما يتعلق بالأمور التي ينبغي على جمعيات البناء والإسكان القيام بها ، أنه ينبغي عليها أن تنتخب لجنة من المندوبين ، ومراجع الحسابات ، ويقوم هؤلاء المندوبين بالإشراف على شئون الجمعية التعاونية المحاسبية والمالية ، بالإضافة إلى التأكد من أن أعمالها تسير وفقاً للقانون ووفقاً لنوائح والقرارات التي تصدرها الجمعية العمومية ، أما في جمعيات الإسكان ، وهي كما أوضحنا جمعيات تابعة لجمعيات الإسكان والبناء فليس من المحتم أن تنتخب الجمعية العمومية لجنة مماثلة ، ولذا فنادر ما تقوم مثل هذه اللجنة في جمعيات الإسكان ، وتعمل اللجنة التنفيذية في إطار القانون والنوائح والدلائل التنظيمية المنظمة للنشاط العام.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن الحركة التعاونية الإسكانية في الترويج تتميز بالشفافية سواء في ذلك من الأعضاء ، أو جمعيات الإسكان حيث تخصص المسكن حسب تواريخ الانضمام للجمعية وهو ما يسمى بتاريخ أقدمية العضو ، واللجنة التنفيذية الحق في عدم الالتزام بهذه القاعدة إذا جدت أسباب تدعو لذلك ، لكن اللجنة لا تلجأ لهذا الاستثناء عادة فيما عدا الحالات التي يحصل للعضو فيها على درجة أقدمية بموجب خطة تتبناها عدد من التعاونيات ، وتعد الجمعيات اتفاقيات مع السلطات المحلية تعطيهما الحق في نسبة مئوية من مسكن جمعية الإسكان.

ويلاحظ أن على الأعضاء أن يدفعوا تأميناً كبيراً للحصول على مسكن ، ولذلك يلجأ البعض إلى الاقتراض للوفاء بهذا التلمين ، وتسدّد القوائد وتقسط هذه القروض بالإضافة إلى الإيجار.

وللعضو حق البقاء في المسكن طوال الوقت الذي يرغبه بشرط الوفاء بالتزاماته ، وفي حالة وفقه يزول المسكن إلى أقرب قريبته بنفس الشروط ، وإذا أراد العضو بيع المسكن فلا يسترد سوى التأمين مضاعفا إليه بعض التعويضات مقابل إنخفاض قيمة النقود ، ومقابل التحسينات الدائمة ، ومن ناحية أخرى تجري تخفيضات مقابل أي تدهور في قيمة المسكن أو ما قد يلزمه من إصلاحات داخلية ، ويقدر المبلغ بمعرفة لجنة تقييم البلدية التي تقع الجمعية في نطاقها ، ولجميع التعاونيات قواعد تنص على حقها في استعادة للمسكن الذي يحتله العضو ، ولها أن تعطيه لعضو مدرج في قائمة الاستئجار ، غير أن للعضو أن يتنازل عن المسكن لأقرب قريبائه أو يبدله بمسكن آخر.

ويسمح قانون تعاونيات الإسكان والبناء وقانون جمعيات الإسكان للمشاركات والمحليات بأن تساهم في هذه التعاونيات ... وتستطيع الشركات المتخصصة في عمليات الإسكان والمحليات أن تحصل على ١٠% من أسهم جمعيات الإسكان بل تستطيع بموجب موافقة خاصة من الحكومة أن تحصل على نسبة أكبر من ذلك قد تصل إلى ٣٠%.

ويمكن أيضاً عمل شروط خاصة تتعلق ببعض الأسهم في جمعيات الإسكان لصالح الشركات والمحليات ، وإنشاء حقوق تفضيلية للشركات لصالح موظفيها والمحليات لصالح موظفيها ولصالح الجماعات الأخرى ذات الاحتياجات الاجتماعية الخاصة.

### المفهوم الاجتماعي للحركة التعاونية الإسكانية بالترويج :

تمثل الحركة التعاونية<sup>(٢)</sup> الإسكانية في الترويج أداة علمية لحل مشكلة الإسكان التي توجهها الجماعات ذات الدخل المتوسطة والمنخفضة ، وأمر الصل من أجل هذه الجماعات نمواً وتطوراً في الفكرة التعاونية لا في الترويج وحدها ولكن في النواحي الأخرى من العالم ، واتخذت الحركة التعاونية الإسكانية منذ نشأتها هدفاً اجتماعياً واضحاً وواجهت أكبر التحديات في المدن وفي الجهات لكثيفة حيث تفرض السلطات المحلية لأسباب متنوعة

\* تتطلب الدراسات العلمية للمثلوك التنظيمي عرض نماذج للنجاح حفزاً للآخرين على بذل الجهود للحل  
برحمتهم

سيبدأ تنوحي فيها تحقيق المصالح العام ، ويحتاج لبناء في هذه النواحي إلى تخطيط مشترك وأنشطة تموية مشتركة ، وتستطيع الحركة التعاونية الإسكانية إجراء التنميق في كل هذه المجالات.

واستطاع الناس من خلال الجهود التعاونية أن يقولوا الأمن في المساكن التعاونية خاصة منهم الذين لا يستطيعون بناء مساكنهم بأنفسهم ، فبعد أن كانت إقامتهم في مساكن مؤجرة غير مستقرة أصبح لهم الحق الذي لا ينكر ولا يسلب في الحصول على مسكن تخصصه لهم جمعية إسكانية تعاونية مع الحق في المشاركة في صنع القرار فيما يتعلق بالإدارة ، بل إنهم يستطيعون التأثير في تنمية للمناطق المحيطة بمساكنهم ، حيث أنهم يعتبرون الجمعيات التعاونية الإسكانية هي البديل الاجتماعي والديمقراطي للتأجير من أصحاب العقارات.

وتخضع مساكن الجمعية التعاونية الإسكانية لقواعد خاصة فيما يتعلق بالنصرف فيها ، وتنص قوانين الجمعيات الإسكانية وتعاونيات الإسكان والبناء على هذه القواعد وتضمن هذه القواعد إستقرار حيازة الفرد للمسكن وأقرب أقربائه.

وتُشيد المساكن التعاونية عادة بفروض من يملك الإسكان الذي أنشئ في الأصل ليكون أداة مهمة للدولة في تنشيط حركة تشييد المساكن بغير قصد الربح ، ولا يزال البنك يعمل من حيث المبدأ على هذا الأسس ، ويتأكد هذا للهدف الاجتماعي أكثر فلكثر من خلال الحركة التعاونية الإسكانية التي قامت بجهود تهدف إلى توافر المسكن الجيد بسعر معقول ، وتكمن وراء كل مسكن تعاوني طاقة ضخمة من الجهد التعاوني والخبرة للتعاونية ، ولصهم كل ذلك بقدر كبير في إتاحة الفرصة أمام أعضاء الجمعيات الإسكانية للحصول على مساكن جيدة البناء بأسعار تخضع للرقابة والتحكم ، وتمد الحكومة بنك الإسكان بالموارد اللازمة لتقديم القروض والمنح ودعم البناء.

#### **سياسة الإسكان التعاوني في النرويج :**

تهدف سياسة الإسكان التعاوني النرويجية من خلال تشييد المساكن وإدارتها وإدارة تعاونيات الإسكان والبناء إلى جعل مستويات وحقوق

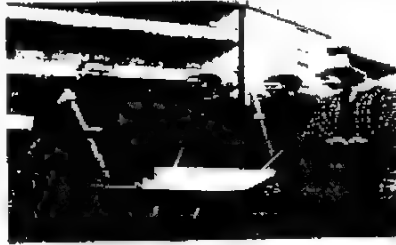


الجماهير المشتركة عاملاً مهماً في سياسة الإسكان وبناء المساكن التأكيد من سلامته وجودته ، فليست الحركة التعاونية مجرد تنظيم إقتصادي وإجتماعي بل تنظيم يرفع أيضاً بالدرجة الأولى مصالح أعضائه ، فهي لا تبني المساكن لتسيعها بل تبنيها نية عن أعضائها ومن أجلهم ، ولذا تلتزم تعاونيات الإسكان والبناء في كافة أنشطتها بمبدأ تحقيق أكبر قدر من الوفورات الإقتصادية في إطار الجودة الشاملة والمتواصلة ، وحصول نتائج هذه الجهود توضع في خدمة الأعضاء ، ومن بين الخدمات المباشرة التي يشعر بها الأعضاء خدمة شراء الأعضاء للمساكن التعاونية حيث أن السياسة القائمة هي " البيع بالتكلفة " ويضمن هذا النظام ألا يستغل أحد حاجة الناس للمساكن ، وتقرر كل جمعية إسكانية موارثاتها الخاصة وتحدد الإجراءات بحيث تغطي التكاليف .

وفي إطار التعاون المشترك تقرر السلطات مدى نشاط الجمعيات الإسكانية وتعاونيات الإسكان والبناء حيث يشترك أعضاء جمعيات الإسكان التعاونية في عمليات تحسين البيئة المحيطة بالمساكن ، وتوفير خدمات النشاط الإجتماعي .

وتتظير القوانين القائمة إلى هذه الجمعيات بوصفها منظمات تجمعها علاقات وثيقة ، ويعتبر للمساكن الذي تقدمه الجمعية الاسكانية مساكناً إجتماعياً فيما يتعلق بأن سعره يحدد بالتكلفة الفعلية لإنشائه ، وبأن المساكن وفي إحتياجات الأسرة المتوسطة العادية ، ولتتبع مبدأ " السعر الحر " لهذه المساكن في السوق الحرة لقفز السعر سريعاً إلى مستويات لا يقدر عليها سوى الطبقات القادرة في المجتمع .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الإنسان يأمل دائماً بأن تكون له ملكيته الخاصة ، وعلى رأس ذلك مسكنه الخاص ، وقد أوضحت الأبحاث أن المبادئ المقبولة لدى عامة المواطنين أن أكثر الناس الذين لهم السيادة على مساكنهم الخاصة ، إما عن طريق الملكية المباشرة الخاصة أو عن طريق المساهمة في جمعيات الإسكان ، وعادة ما توجر المساكن لبعض الطوائف ذات الحاجة الملحة مثل الطلبة والعاملين في المستشفيات والمؤسسات الأخرى وفي بعض الصناعات ولمن يتلقون معونة إجتماعية .



يشارك أعضاء جمعية الإسكان التعاوني بالفروج في عمليات تحسين البيئة المحيطة بالمساكن ، وتوفير خدمات النشاط الاجتماعي.

ومن السياسات الواضحة التي تلتزم بها الحركة التعاونية الإسكانية أن يكون الهدف من هذا الإيجار المصلحة والخدمة العامة لا إستغلال هذه الطوائف وإجتهاد الربح منهم ، بل يجب أن يكون الهدف الحقيقي هو إبعاد بيع وتلجير المساكن وإدارتها عن مجال المضاربات الخاصة وتتبع جميع جمعيات الإسكان حتى غير التابعة منها لتعاونيات الإسكان والبناء مبدأ " البيع بالتكلفة " كأساس لحساب الإيجار وتحديد ، ولم يفرض هذا المبدأ بموجب القوانين أو القواعد التي تشرعها السلطات أو تضعها أية منظمة ، بل نشأ المبدأ وتطور كنتيجة مباشرة لتشكل من أشكال الملكية التعاونية للمساهمين فيه مصلحة اقتصادية مباشرة في إبقاء الإيجارات منخفضة ما أمكن.

وأدت المطالبة بتحسين مستوى المساكن إلى التخطيط للأحياء السكنية التعاونية وتحسين البيئة المحيطة بالمساكن بتوفير الملاعب والأماكن البعيدة عن حركة المرور ، وتخصيص غرف للإجتماعات والمناسبات الاجتماعية وزراعة مساحات بالنبات والشجيرات والزهور ، وقد أدت زيادة الرخاء الإقتصادي إلى أن أصبح من الممكن تمويل مثل هذه التحسينات ، هذا

بالإضافة إلى بذل المزيد من الجهد خاصة في الجمعيات القديمة لكي تُسائر التطور الحضاري ، ويمكن لبعض الجمعيات تمويل هذه الجهود ، ولشرك الإدارة المحلية تشجيع الجمعيات على ذلك ، غير أن بعض هذه الجهود يجب أن تشارك فيها عدة جمعيات في بعض المناطق وعليها أن تطلب النصيحة الفنية من البلديات في المشكلات الفنية التي قد تنشأ ، كما يمكن أن يُطلب من السلطات المحلية المساعدة في التكاليف.

### الدروس المستفادة :

لعمل تجربة التعاون الإسكاني في النرويج جديرة بأن نخرج منها بدروس مستفادة ، فيما يتعلق بتغيير سلوك المواطنين لخدمة أنفسهم والارتفاع بمستوى معيشتهم ، وتوفير المسكن اللائم لهم ، في حدود ومواردهم ، خاصة وأن عالمنا المعاصر يعاني من مشكلة الإسكان والسكان ، ومن هذه الحقيقة يكاد يجمع العلماء على أن الممكن يعتبر من أهم الأسس التي يقوم عليها تقدير مستوى المعيشة ، ومن أجل ذلك تولى جميع الدول المتقدمة والأخذة في النمو اهتماماً كبيراً لتوفير المسكن الصحي اللائم لطبقات الشعب العاملة ، وأن أسلوب التعاون يعتبر غير الأساليب على الإطلاق لا يمكن تحقيق هذا الهدف ، وقد أكد العديد من علماء التنمية أن تحقيق هذا الهدف يعتبر ضرورة واجبة لا يقل في أهميته عن التعليم ووسائل الوقاية والعلاج الطبي لطبقات الشعب لرفع مستوى كفايتها الإنتاجية والاجتماعية إذ ثبت أن البيئة التي ينشأ فيها الإنسان ينعكس أثرها على تكوينه الخفقي والاجتماعي ، وتوفير المسكن المناسب يعتبر وسيلة هامة لتحقيق هدف من أهداف للدولة في تحقيق العدالة الاجتماعية.

وأرجو أن لوجه الأنظار إلى أن تقارير مكتب العمل الدولي قد أجمعت على أن عدم توفير المسكن اللائم يشكل مشكلة في غاية الخطورة " من جانبين :

الجانب الأول : ويتناول الناحية الاجتماعية ، فقد أوضحت هذه التقارير أن النقص في عدد المساكن يترتب عليه بالضرورة أن تسكن العائلات في أماكن لا تتوافر فيها الشروط الصحية الأمر الذي ينعكس أثره على صحتهم ، وفوق هذا فإن الظروف المحيطة بالمسكن التي ينشأ فيها الأطفال تكون لها آثارها عليه أثناء نموه ، وتترك بصماتها على شخصيته حينما يبلغ سن الشباب ، وبالتالي تصبغ الدور الذي سيؤديه في المجتمع

بالطابع الذي نشأ فيه ، والصفات والعادات والخصائص التي تترافق في أعماله وتعتبر جزءاً أساسياً من مقومات شخصيته ، وكذلك فإن العامل الذي يعيش في ظل ظروف محيطة تصبة وبقيسة ، فإنه في معظم الأحيان لا يستطيع أن يستشعر العزة والكرامة ، وبالتالي يكون غير قادر على أن يودع هذا الشعور بالعزة والكرامة في نفوس وآهانه أبنائه.

لما الجانب الثاني : فيتناول الناحية الاقتصادية ، فإن الظروف الاجتماعية السيئة التي يعيشها العامل تؤدي إلى خفض قدرته الانتاجية.

وقد يكون هذا هو الذي أدى إلى أن يهتم مكتب العمل الدولي بمشكلة الإسكان ، ويوليها عظيم اهتمامه ، ويشكل من أجلها لجان المتخصصة التي تقوم بصيد من الدراسات الميدانية ، وكان لهذه الدراسات أثر واضح في نشر " الوعي الإسكاني " في مختلف الدول بصفة عامة .. والدول المتخلفة بصفة خاصة ، ثم اتفاد الاجراءات التنفيذية نحو إيجاد المسكن الصحي الملائم لمختلف فئات الشعب واختلاف قدراتهم المالية.

ولعل من المناسب في هذا المقام أيضاً أن نوضح أن مشكلة الإسكان لا تخص الدول المتخلفة فقط .. بل إن الحقائق تؤكد أنه لا توجد دولة في مجتمعنا المعاصر ، لها كانت هذه الدولة .. سواء أكانت من الدول المتقدمة .. أو الدول المتخلفة .. إلا وتعاني من مشكلة الإسكان .. ولكن الفرق بين مختلف هذه الدول يكمن في أن الدول المتقدمة بما لديها من خبرة وتقدم صناعي ، قلادة على ابتكار الأساليب التي يمكن عن طريقها تخفيف حدة هذه المشكلة ، وفي ضوء ذلك يناهز العديد من العلماء باحتمال الاستفادة من هذه الجهود ، أي أن خبراتها وما يتكره الدول المتقدمة من أساليب يمكن أن تكون إلى حد كبير في خدمة الدول المتخلفة في ضوء ظروفها البيئية.

وتحسب أن نوضح أن أماننا هنا في مصر مشكل كثيرة ونحن نهتم بمشكلة السكان والإسكان ، منها تزايد السكان بسرعة تلحق زيادة الطاقة الانتاجية ، وتختلف القطاع الخاص عن مواجهة هذه المشكلة من أوائل القرن العشرين ، بالإضافة إلى إغفال السلطات عن تقدير هذه المشكلة ووضع الخطط المناسبة لحلها. كما وإن ارتفاع الوعي وانتشار التعليم أخيراً في فترة قصيرة نسبياً في بعض طبقات المجتمع ترتب عليه اشتداد الطلب على مرفق الإسكان في مستويات أرفع من المؤلف ، وقد أدى اشتداد الطلب إلى تضاعف أسعار مواد البناء ، ويزيد ارتفاع تكلفة البناء ارتفاع مستوى الأيجار.

ولعل من الأمور الطبيعية جداً في مجتمعنا المصري ، أن تهتم الدولة بمشكلة الإسكان ، وأن تضع من الخطط الاسكانية وتعمل على تنفيذها بالقدر الذي تسمح به مواردها ، ومما لا شك فيه أن هناك جهوداً بذلت ، وجهوداً مازالت تبذل من أجل حل مشكلة الإسكان ، سواء في ذلك حالة الإسكان في المدن الكبرى وعواصم المحافظات ، أو تحسين مرفق الإسكان في القرى ، وخاصة في الأونة الأخيرة ، بعد أن أعلن السيد الرئيس أن من بين أساسيات بناء الدولة الجديدة هو القرية الحديثة التي توفر لكل فلاح المسكن الصحي الحديث المزود بالماء والكهرباء ، والتي تمده في بسر وبدون استغلال بالخدمات الصحية والثقافية والترويحية .. وأن الدولة الجديدة ينبغي أن يشعر فيها الفلاح أنه فلاح .. ومواطن لا يقل شأناً عن مواطني المدينة .. وأن وصول القرية إلى المستوى الحضاري ليس ضرورة عدل فقط .. ولكن ضرورة أساسية من ضرورات التنمية.

ونحن نعتقد أن المستويات المسئولة في الدولة تعرف تماماً أهمية إيجاد المسكن الملائم والمريح في تحقيق الكفاءة الإنتاجية للأفراد ، هذا بالإضافة إلى ما يترتب على ذلك من وفرة أكيد في ميزانياتها في مجالات متعددة منها على سبيل المثال نفقات المستشفيات والسجون والإصلاحات والمطافئ والخدمات الصحية .. إلخ .. وبذلك تتحقق الوفورات الاقتصادية التي تستطيع الدولة أن توجهها نحو المشكلات الأكثر إلحاحاً .. وهكذا يستشعر المواطنون بتجاهات الدولة نحو حل مشكلاتهم ، وهذا ما فطنته تجربة الترويج.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نأخذ في الاعتبار أن وضع خطة ما .. لا تؤدي ثمارها إلا إذا أمكن تنفيذها ، ومن هذا المنطلق إذا لم نحدد الدولة الأرقام والاستثمارات اللازمة في ضوء الأسس العلمية الدقيقة فإن شئون الإسكان ستدور في نطاق الاحتمالات .. ومن هنا نؤكد على ضرورة وضع الأسس الكفيلة بتنفيذ هذه الخطة بما يحقق أهدافها.

ونرجو أن نوجه الأنظار إلى أن هناك إجماع على أن الخطط التي تضعها المنظمات سواء أكانت منظمات أعمال ، أو منظمات تعاونية ، ينبغي أن تهتم بإجراء البحوث المنطوقة بالدراسات العلمية التي تعمل فيها المنظمات.

فلسي نطلق الإسكان الاقتصادي لذوي الدخل المحدود الذي قد لا يجد إقبالاً كبيراً من القطاع الخاص في الاستثمار ، ففي الغالب ، وفي مثل هذه الحالات تتدخل الحكومة لتكملة العدد المقرر ، والهدف من وراء ذلك هو تحقيق العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص في أكمل صورها ، على أن يكون واضحاً أن خطة الإسكان السابق بيانها إنما يرتبط تنفيذها بعوامل متعددة ، وبجهات مختلفة لأبد لها من التيسير والتنسيق ، وإذ ذلك تقرر بعض الدول إنشاء لجنة عليا للإسكان تختص بتنفيذ السياسة العامة والتخطيط العام للسياسة السكنية ، وكل ما يتعلق بها من خدمات ومرافق وإقتراح مشروعات قوانين الإسكان ووضع أسس ومبادئ سياسة مشروعات الإسكان والمستوى الاقتصادي ، والعمل على ملازمة إيجارها أو اقتساط ملكيتها للمنتفعين من المساكن ، وإقتراح أو إقرار النماذج لمختلف مستويات المشروعات السكنية وتوزيعها على القطاعات والهيئات التي تتولى البناء ، وهذه اللجنة العليا يندرج في عضويتها العديد من الأطراف التي يدخل في نطاق إشرافها الاهتمام بشئون الإسكان ، سواء في ذلك الوزارات ، أو بعض المراكز البحثية المهمة بشئون الإسكان ، أو مؤسسات متخصصة في بناء المساكن ، أو مؤسسات مالية .. الخ... وهذه الأجهزة المتكاملة إنما قصدت بها سياسات الدول أن تبذل أقصى ما لديها من جهود لكي تحيط خطة الإسكان بسياسات قوي يوفر لها التنفيذ بما يضمن تحقيق أهدافها.

## مؤتمر العمل الدولي

Recommendation No. 193

لتوصية رقم 193

### توصية بشأن تعزيز التعاونيات

إن المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية،  
 إذ دعاه مجلس إدارة مكتب العمل الدولي إلى الاجتماع في جنيف، حيث عقد دورته التسعين  
 في 3 حزيران/يونيه 2002،  
 وإذ يقر بأهمية التعاونيات في خلق الوظائف وحشد الموارد وتوليد الاستثمار وبمساهمتها  
 في الاقتصاد،  
 وإذ يقر بأن التعاونيات بمختلف أشكالها تسرع المشاركة الكاملة في التنمية الاقتصادية  
 والاجتماعية لجميع الشعوب،  
 وإذ يقر بأن العولمة خلقت صعوبات ومشاكل وتحديات وفرصا جديدة ومختلفة للتعاونيات،  
 وبأن قوى أشكال التضامن الإنساني على المستويين الوطني والدولي، بالتصني  
 تسهيل توزيع أكثر إنصافا لمنافع العولمة،  
 وإذ يشير إلى إعلان منظمة العمل الدولية بشأن المبادئ والحقوق الأساسية في العمل،  
 الذي اجتمعه مؤتمر العمل الدولي في دورته السابعة والثمانين (1998)،  
 وإذ يشير إلى الحقوق والمبادئ الواردة في اتفاقيات وتوصيات العمل الدولية، ولا سيما:  
 اتفاقية العمل الجبري، 1930؛ واتفاقية الحرية النقابية وحماية حق التنظيم،  
 1948؛ واتفاقية حق التنظيم والمفاوضة الجماعية، 1949؛ واتفاقية المساواة في  
 الأجر، 1951؛ واتفاقية الضمان الاجتماعي (المعايير الدنيا)، 1952؛ واتفاقية  
 إلغاء العمل الجبري، 1957؛ واتفاقية التمييز (في الاستخدام والمهنة)، 1958؛  
 واتفاقية سياسة المساواة، 1964؛ واتفاقية الحد الأدنى للأجور، 1973؛ والاتفاقية  
 والتوصية بشأن منظمات العمل لروبيكين، 1975؛ والاتفاقية والتوصية بشأن تنمية  
 الموارد البشرية، 1975؛ وتوصية سياسة المساواة (أحكام تكميلية)، 1984؛  
 وتوصية خلق الوظائف في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، 1998؛ واتفاقية كندا  
 لتكامل عمل الأطفال، 1999.

وإذ يحكم بالمبدأ الوارد في إعلان فيلادلفيا ومفاده أن "العمل ليس بسلعة"،  
 وإذ يذكر بأن تحقيق العمل ثلاثي المصالح في كل مكان هو هدف أولي لمنظمة العمل  
 الدولية.

وإذ قرر أعضاء المجلس المقترحات لمنطقة تعزيز التعاونيات، وهي موضوع البند الرابع من جدول أعمال الدورة،

وإذ قرر أن تتخذ هذه المقترحات شكل توصية؛

يعتمد في هذا اليوم العشرين من حزيران/ يونيو من عام ألفين واثنين التوصية التالية التي ستسمى توصية تحرير التعاونيات، 2002.

### **أولاً - النطاق والتعريف والأهداف**

1- من المعترف به أن للتعاونيات تعمل في جميع قطاعات الاقتصاد. وتطبق هذه التوصية على جميع فئات للتعاونيات والشكليات.

2- في مفهوم هذه التوصية، يعني تعبير "التعاونية" جمعية مستقلة مؤلفة من أشخاص اتحدوا، معا طوعية لتحقيق احتياجاتهم وتطلعاتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المشتركة عن طريق مشاة مملوكة ملكية جماعية ويشرف عليها بديمقراطيا.

3- ينبغي أن يُشجع تعزيز وتقوية هوية التعاونيات استنادا إلى

(أ) القيم التعاونية المتمثلة في المساعدة المتبادلة والمسؤولية الشخصية والديمقراطية والمساواة والإنصاف والتضامن، فضلا عن القيم الأخلاقية المتمثلة في الاستقامة والشفافية والمسؤولية الاجتماعية والعناية بالآخر؛

(ب) المبادئ التعاونية كما حددتها الحركة التعاونية الدولية وكما ترد في الملحق بهذه التوصية وهذه المبادئ هي: العضوية الطوعية والملتزمة للجميع، وممارسة الأعضاء للسلطة الديمقراطية والمشاركة الاقتصادية للأعضاء والاستقلال والتعليم والتدريب والمعلومات والتعاون بين التعاونيات والاهتمام بالمجتمع المحلي.

4- ينبغي أن تُحدد تدابير لتعزيز قدرات التعاونيات في جميع الدول، بغض النظر عن مستوى تنميتها، لمساعدتها ومساعدة أعضائها على:

(أ) خلق وتنمية الأنشطة المولدة للدخل والوظائف اللائقة والمستدامة؛

(ب) تنمية الموارد البشرية وتنمية المهارات بقبم الحركة التعاونية ومزاياها ومنافعها عن طريق التعليم والتدريب؛

(ج) تنمية طاقاتها الاقتصادية، بما فيها قدراتها على تنظيم المشاريع وقدرتها على إدارة؛

(د) تعزيز القدرة التنافسية فضلا عن توفير فرص الوصول إلى الأسواق والحصول على التمويل المؤسسي؛



- (هـ) زيادة الاستثمار  
(و) تحسين الرفاهة الاقتصادية والاجتماعية، مع مراعاة ضرورة قضاء على كافة أشكال التمييز  
(ز) الاسهام في التنمية البشرية المستدامة  
(ح) إنشاء وتطوير قطاع اقتصادي متميز دولاني ولجل البقاء، يشمل للتعاونيات ويستجيب للاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع المحلي.  
3- ينبغي تشجيع اعتماد تدابير خاصة تمكن للتعاونيات، بوسفها منشآت ومنظمات شترشد بروح التضامن، من الاستجابة لاحتياجات اعضائها ولاحتياجات المجتمع، بما في ذلك احتياجات المجموعات المحرومة بغية إيجاعها في المجتمع

#### ثانياً - إطار المساهمة ودور الحكومات

- 6- إن توازن المجتمع يقتضي وجود قطاع عام وقطاع خاص قريبين فضلاً من قطاع تعاوني تاريخي وهي ومنظمات اجتماعية وغير حكومية أخرى. وفي هذا السياق بالذات ينبغي أن تضع الحكومات سياسة داعمة وإطاراً قانونياً يتفق مع طبيعة التعاونيات ووظيفتها ويسترشد بالقيم والمبادئ للتعاونية الواردة في الفقرة 3- ويرعى إلى:  
(أ) إنشاء إطار موسمي يسمح بتسجيل التعاونيات بطريقة سريعة وبمبسطة وغير مكلفة وكقوة قدر الإمكان؛  
(ب) تشجيع سياسات ترمي إلى إتاحة تكوين الشراكات مفاضية يمكن أن يكون جزء منها على الأقل غير قابل للتقسيم، وإنشاء صناديق تضامن ضمن التعاونيات؛  
(ج) النص على اعتمد تدابير لمرافقة التعاونيات، بشروط تتلاءم مع طبيعتها ووظائفها وتحترم استقلاليتها وتتمشى مع الفروق والممارسات الوطنية ولا تكون أقل مواتاة من تلك المطبقة على سائر أشكال المنشآت والمنظمات الاجتماعية؛  
(د) تسهيل انضمام التعاونيات إلى ميائل تعاونية تستجيب لاحتياجات اعضاء التعاونيات؛  
(هـ) تشجيع تنمية تعاونيات كمشآت مستقلة ومدارة ذاتياً، ولا سيما في المجالات التي تستطيع أن تزدي فيها دوراً هاماً لو أن توفر خدمات لا تتاح لولا ذلك.  
7- (1) ينبغي أن يكون تعزيز التعاونيات، مسترشداً بالقيم والمبادئ الواردة في الفقرة 3، دعامة للتمية الاقتصادية والاجتماعية الوطنية والدولية.

(2) ينبغي أن تتعامل التعاونيات وفقاً للتقاليد والممارسات الوطنية بشروط لا تقل موافقة عن الشروط المعمورة لسائر أشكال المنظمات والمنظمات الاجتماعية. وينبغي أن تعتمد الحكومات، عند الاقتضاء، تدابير دعم الأنشطة التعاونيات التي تتسولي أهدافاً محددة للبيئة الاجتماعية والسياسية العامة، مثل النهوض بالعمالة أو تنمية الأنشطة التي تعيد المجموعات أو المناطق المحرومة ويمكن أن تشمل هذه التدابير، ضمن جملة أمور وفقر المستطاع، مزاجاً صربية وفروخاً ومحا وشهيات للوصول إلى برامج التشغيل العامة وأحكاماً خاصة في مجال المشتريات العامة.

(3) ينبغي أيضاً اهتمام خاص لزيادة مشاركة المرأة في الحركة التعاونية على كافة المستويات، ولا سيما على مستوى الإدارة والمناصب القيادية.

8- (أ) ينبغي للسياسات الوطنية أن تهدف بصورة خاصة إلى ما يلي

(أ) تعزيز معايير الحل الإنسانية لمنظمة العمل الدولية والإعلان بشأن الحقوق والحد الأدنى الإنسانية في العمل لجميع عمال التعاونيات نون تعبیر لها كان؛

(ب) الحرص في إقامة التعاونيات على عدم مخالفتها لقوانين العمل أو استحداثها لتتخذ علاقة عمل مستقرة أو توجيهاً إلى ذلك، ومكافحة التعاونيات الزائلة التي تنتهك حقوق العمال، عن طريق التأكد من أن شروعات العمل مطبقة في جميع المنشآت؛

(ج) تعزيز المساواة بين الجنسين في التعاونيات وفي أنشطتها؛

(د) تشجيع اتخاذ تدابير لضمان إبداع أفضل ممارسات العمل في التعاونيات، بما في ذلك توفير فرص الحصول على المعلومات ذات الصلة؛

(هـ) تنمية المهارات التقنية والمهنية وقدرات تنظيم المشاريع والقدرات الإدارية وقدراته بالإمكانيات الاقتصادية والمهارات العامة في مجال السياسة الاقتصادية والاجتماعية للأعضاء وللعمال والمديرين، وتحسين فرص حصولهم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛

(و) النهوض بالتعليم والتدريب على المبادئ والممارسات التعاونية، على جميع المستويات الملائمة للنظم الوطنية للتعليم والتدريب وفي المجتمع ككل؛

(ز) تشجيع اعتماد تدابير ترمي إلى توفير السلامة والصحة في مكل العمل؛

(ح) تقديم للتدريب وسائله أشكال المساعدة المادية إلى نصين مستوى إتاحة التعاونيات وقدرتها للتطبيق ونوعية السلع والخدمات التي تنتجها؛

(ط) تسهيل حصول التعاونيات على الائتماني؛

(ي) تسهيل وصول تعاونيات إلى الأسواق؛

- (ك) تعزيز نشر المعلومات بشأن التعاونيات؛
- (ل) السعي إلى تحسين الإحصاءات الوطنية بشأن التعاونيات بغية استحداثها في وضع سياسات للتنمية وتنفيذها
- (2) ينبغي لهذه السياسات أن:
- (أ) تعتمد للامركزية على المستويين الإقليمي والمحلي، عند الاقتضاء، في وضع وتنفيذ السياسات والوائح المتعلقة بالتعاونيات؛
- (ب) تحدد الأولويات القانونية المتعلقة بالتعاونيات في مجالات مثل التسجيل والمراجعة المالية للحسابات والتفتيش الاجتماعي والحصول على قتر احيص؛
- (ج) تعزز أفضل الممارسات في حسن إدارة التعاونيات
- 9- ينبغي للحكومات أن تعزز دور الهام بالتعاونيات في تحويل الأنشطة في كثير من تكون أنشطة هامشية أو أنشطة بقاء إما بشأن إيه أحياناً "بالاقتصاد غير المنظم" إلى عمل محمي، لثروا ومندمج تماماً في قنوار قريسي للحياة الاقتصادية

### ثالثاً - تنفيذ السياسات العامة الداجية إلى تعزيز التعاونيات

- 10- (1) ينبغي للدول الأعضاء أن تعتمد تشريعات ولوائح محددة بشأن تعاونيات مسترشدة بالقيم والمبادئ التعاونية الواردة في الفقرة 3، وأن تراجع هذه التشريعات واللوائح عند الاقتضاء.
- (2) ينبغي للحكومات أن تستشير المنظمات التعاونية ومنظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال ضمنين عند صياغة التشريعات والسياسات واللوائح المطبقة على التعاونيات ومراجعتها.
- 11- (1) ينبغي للحكومات أن تسهل حصول التعاونيات على خدمات الدعم بغية ترويجها وتعزيز استدامتها الاقتصادية وقدرتها على خلق الوظائف وتوليد الدخل.
- (2) ينبغي أن تشمل هذه الخدمات، حيثما أمكن، ما يلي:
- (أ) برامج تنمية لموارد بشرية؛
- (ب) خدمات البحوث والمشورة الإدارية؛
- (ج) الحصول على تمويل والاستثمار؛
- (د) خدمات لمطابقة ومراجعة الحسابات؛
- (هـ) خدمات للمعلومات الإدارية؛

- (و) خدمات المعلومات والعلاقات العامة؛
- (ز) الخدمات الاستشارية بشأن التكنولوجيا والابتكارات؛
- (ح) الخدمات القانونية والضريبية؛
- (ط) خدمات الدعم التمويني؛
- (ي) خدمات دعم أخرى عند الاقتضاء.

(3) ينبغي أن تسهل الحكومات إقامة خدمات الدعم هذه، وينبغي تشجيع التعاونات ومنظماتها على المشاركة في تنظيم وإدارة هذه الخدمات، وتمويل هذه الخدمات حيثما يكون ذلك ممكناً ومناسباً.

(4) ينبغي أن تركز الحكومات بدور التعاونيات ومنظماتها عن طريق وضع صكوك ملائمة تهدف إلى خلق لتعاونيات وتقويتها على الصعيدين المحلي والوطني.

12- ينبغي أن تعتمد الحكومات، عند الاقتضاء، تدابير لتسهيل حصول التعاونيات على التمويل لاستثماراتها والائتمان. وينبغي لهذه التدابير بصورة خاصة أن:

- (أ) تسمح بالحصول على القروض ومصادر التمويل الأخرى؛
- (ب) تبسط الإجراءات الإدارية، وتصحح كل مستوى غير كاف في أصول التعاونيات وتخفض تكلفة عمليات الاقتراض؛
- (ج) تسهيل وضع نظام مسجل لتمويل التعاونيات، بما في ذلك تمويليات الإدخال والائتمان، والمصارف التعاونية وتعاونيات التأمين؛
- (د) تدرج أحكاماً خاصة للمجموعات المحرومة

13- ينبغي للحكومات أن تلمح تهيئة ظروف مراقبة لتنمية فصائل تقنية والتجارية والمالية فيما بين جميع أشكال التعاونيات بغية تسهيل تبادل الخبرات ونقلها وتخاطر والمخاطر. من أجل تعزيز بالحرية التعاونية.

#### **رابعاً - دور منظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال**

##### **والمنظمات التعاونية وعلاقات فيما بينها**

14- ينبغي لمنظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال، إقراراً منها بأهمية التعاونيات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، أن تسعى بالتعاون مع المنظمات التعاونية إلى إيجاد السبل والوسائل الكفيلة بالتمهيد للتعاونيات.

15- ينبغي أن تبحث منظمات أصحاب العمل، هوئما يكون ذلك ملائماً، توسيع العضوية لتشمل التعاونيات التي ترغب في الانضمام إليها وتقديم خدمات الدعم لملائمة لها بعض الشروط المنطقية على الأعضاء الآخرين

16- ينبغي تشجيع منظمات العمل على ما يلي:

- (أ) نصح عمل التعاونيات ومساعدتهم على الانضمام إلى منظمات العمال؛
- (ب) مساعدة أعضائها على إنشاء تعاونيات تهدف من جملة أمور إلى تسهيل الحصول على السلع والخدمات الأساسية؛
- (ج) المشاركة في اللجان وفرق العمل على المستويات المحلية والوطنية والوطنية، التي تبحث القضايا الاقتصادية والاجتماعية التي لها انعكاسات على التعاونيات؛
- (د) المساعدة والمشاركة في إقامة تعاونيات جديدة بغية خلق صلة أو المحافظة عليها، بما هي تلك عدد التفكير في إغلاق المنشآت؛
- (هـ) المساعدة والمشاركة في البرامج المصممة من أجل التعاونيات التي تهدف إلى تحسين إنتاجيتها؛
- (و) تشجيع تكافؤ الفرص في التعاونيات؛
- (ز) تعزيز ممارسة حقوق العمال - الأعضاء في التعاونيات؛
- (ح) القيام بأي أنشطة أخرى لتعزيز التعاونيات، بما في ذلك توفير التعليم والتدريب

17- ينبغي تشجيع تعاونيات والمنظمات المسعكة للتعاونيات على ما يلي:

- (أ) إقامة علاقة شاملة مع منظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال ومع الوكالات الحكومية وغير الحكومية المختصة بغية خلق بيئة مواتية لتنمية التعاونيات؛
- (ب) إدارة خدمات الدعم الخاصة بها والإسهام في تمويلها؛
- (ج) تقديم الخدمات التجارية والمالية للتعاونيات المنسوبة إليها؛
- (د) الاستثمار في تنمية الموارد البشرية وتعزيزها لأعضاء التعاونيات والعاملين فيها ومديريها؛
- (هـ) تدريب إمامة منظمات تعاونية على الصعيدين الوطني والتولي وتشجيع الانضمام إليها؛
- (و) تفعيل الحركة التعاونية الوطنية على الصعيد الدولي؛
- (ز) الاضطلاع بأي أنشطة أخرى لتعزيز التعاونيات.

**خامساً - التعاون الدولي**

- 18- ينبغي تسهيل التعاون الدولي عن طريق:
- (أ) تبادل المعلومات بشأن السياسات والبرامج التي أثبتت فعاليتها في مجال خلق الوظائف وتوليد الدخل لأعضاء التعاونيات؛
- (ب) تشجيع وتعزيز الصلات بين الهيئات والمؤسسات الوطنية والدولية المشتركة في تنمية التعاونيات بهدف:
- "1" تبادل الممارسين والأفكار، وتبادل المواد التعليمية والتدريبية والمهجيات والمراجع؛
- "2" جمع واستخدام المواد البحثية وغيرها من البحوث بشأن التعاونيات وتنميتها؛
- "3" إقامة تحالفات وشراكات دولية بين التعاونيات؛
- "4" تعزيز الفهم والمبادئ للتعاونية وحمايتها؛
- "5" إقامة علاقات تجارية بين التعاونيات؛
- (ج) حصول التعاونيات على الجوائز الوطنية والدولية، من قبيل المعلومات عن الأسواق، والتشريعات وأنساليب للتدريب وتكنولوجيا والمعايير التكنولوجية والإنتاجية؛
- (د) وضع مبادئ توجيهية وتدريبية ونوعية مشتركة لدعم التعاونيات، حيثما يكون ذلك مموعاً وممكناً وبالتشاور مع التعاونيات ومنظمات أصحاب العمل ومنظمات العمل المعيين.

**سادساً - حكم ختامي**

- 19- نراجع هذه التوصية قومية التعاونيات (البلدان الفامية)، 1966، ونحل منها.

## ملحق

### نص مقتطف من البيان بشأن الهوية التعاونية

اعتمدته الجمعية العامة للحلف للتعاون الدولي في عام 1995

تعتبر المبادئ التعاونية خطوطاً مرشدة يمكن من طريقها وضع القيم موضع التطبيق:

#### العضوية الاختيارية المفتوحة

التعاونيات منظمات اختيارية، تسمح بانضمام جميع الأشخاص القادرين على وضع إمكاناتهم في خدمة الجمعية، وقبول مسؤوليات العضوية دون أية تفرقة سواء في الجنس - رجل أو امرأة - أو في المركز الاجتماعي، أو المعتقدات السياسية والدينية.

#### ديمقراطية الأعضاء الإثريّة والرقابية

التعاونيات منظمات ديمقراطية يديرها ويملكها أعضاؤها، وهم يشاركون بحرية في وضع السياسات واتخاذ القرارات. ويتم مساواة الرجال والنساء المنتخبين كممثلين أمام الأعضاء. وللأعضاء في المجموعات الأساسية حقوق متساوية في التصويت (كل عضو له صوت واحد) ويتم تنظيم التصويت في التعاونيات ذات المستوى الأعلى بطريقة ديمقراطية.

#### المشاركة الاقتصادية للأعضاء

يسهم الأعضاء بعدالة في الرقابة الديمقراطية، وفي رأس مال تعاونياتهم، وبحسب جانب من رأس المال على الأقل ملكية مشتركة. وبحصل الأعضاء على عائد محدود يمكن رأس المال الذي اشتركوا به بموجب شروط العضوية، ويحصل الأعضاء هو انفس عن طريق تكوين احتياطيّات للأغراض الآتية: تسمية جميعهم التعاونية، ويكون جانب من هذه الأموال غير قابل للتقسيم، وجانب كمائد للأعضاء يتناسب مع مساهماتهم وجانب لتدعيم غير ذلك من أوجه النشاط الذي يوافق عليه الأعضاء

#### التخصيص الذاتية المستقلة

التعاونيات لها شخصيتها المستقلة التي من سماتها الاعون الذاتي ورقابية الأعضاء. وفي حالة إجرائها تعاقدات مع المنظمات الأخرى، بما فيها الحكومات، أو في حالة زيادة رأسمالها من مصادر خارجية، فإنها تراعي الإشتراطات التي تؤكد ديمقراطية الرقابية للأعضاء وصيانة استقلالها.

**التعليم والتدريب والمعلومات**

تتولى التعاونيات تعليم وتدريب أعضائها، والمعلمين المستفيدين، والمديرين، والموظفين لكي يساهموا بفاعلية في تنمية تعاونياتهم كما تقوم التعاونيات بإحاطة الرأي العام بتبوية وفوائد التعاونيات وعلى وجه الخصوص الشباب، وقادة الرأي.

**التعاون بين التعاونيات**

تقدم التعاونيات أعضائها بكل قدر ممكن من الفعالية، بالإضافة إلى تدعيم الحركة التعاونية وذلك عن طريق عملها كلها معاً على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

**الإهتمام بالشؤون المجتمعية**

تعمل التعاونيات على التنمية المناسبة لمجتمعاتها من خلال فسيئات التي يركز عليها الإهتمام.



## **INTERNATIONAL LABOUR CONFERENCE**

### **Recommendation 193**

#### **RECOMMENDATION CONCERNING THE PROMOTION OF COOPERATIVES**

The General Conference of the International Labour Organization,

Having been convened at Geneva by the Governing Body of the International Labour Office,

and having met in its 90th Session on 3 June 2002, and

Recognizing the importance of cooperatives in job creation, mobilizing resources, generating investment and their contribution to the economy, and

Recognizing that cooperatives in their various forms promote the fullest participation in the economic and social development of all people, and

Recognizing that globalization has created new and different pressures, problems, challenges and opportunities for cooperatives, and that stronger forms of human solidarity at national and international levels are required to facilitate a more equitable distribution of the benefits of globalization, and

Noting the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work, adopted by the International Labour Conference at its 86th Session (1998), and

Noting the rights and principles embodied in international labour Conventions and Recommendations, in particular the Forced Labour Convention, 1930; the Freedom of Association and Protection of the Right to Organise Convention, 1948; the Right to Organise and Collective Bargaining Convention, 1949; the Equal Remuneration Convention, 1951; the Social Security (Minimum Standards) Convention, 1952; the Abolition of Forced Labour Convention, 1957; the Discrimination (Employment and Occupation) Convention, 1958; the Employment Policy Convention, 1964; the Minimum Age Convention, 1973; the Rural Workers' Organisations Convention and Recommendation, 1975; the Human Resources Development Convention and Recommendation, 1975; the Employment Policy (Supplementary Provisions) Recommendation, 1984; the Job Creation in Small and Medium-Sized Enterprises Recommendation, 1998; and the Worst Forms of Child Labour Convention, 1999, and

Recalling the principle embodied in the Declaration of Philadelphia that "labour is not a commodity", and  
Recalling that the realization of decent work for workers everywhere is a primary objective of the  
International Labour Organization, and

Having decided upon the adoption of certain proposals with regard to the promotion of cooperatives, which is the fourth item on the agenda of the session, and

Having determined that these proposals shall take the form of a Recommendation;

adopts this twentieth day of June of the year two thousand and two the following Recommendation, which may be cited as the Promotion of Cooperatives Recommendation, 2002.

## **I. SCOPE, DEFINITION AND OBJECTIVES**

1. It is recognized that cooperatives operate in all sectors of the economy. This Recommendation applies to all types and forms of cooperatives.
2. For the purposes of this Recommendation, the term "cooperative" means an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social and cultural needs and aspirations through a jointly owned and democratically controlled enterprise.
3. The promotion and strengthening of the identity of cooperatives should be encouraged on the basis of :
  - (a) cooperative values of self-help, self-responsibility, democracy, equality, equity and solidarity; as well as ethical values of honesty, openness, social responsibility and caring for others; and
  - (b) cooperative principles as developed by the international cooperative movement and as referred to in the Annex hereto. These principles are: voluntary and open membership; democratic member control; member economic participation; autonomy and independence;  
education, training and information;  
cooperation among cooperatives; and concern for community.
4. Measures should be adopted to promote the potential of cooperatives in all countries, irrespective of their level of

development, in order to assist them and their membership to :

- (a) create and develop income-generating activities and sustainable decent employment;
  - (b) develop human resource capacities and knowledge of the values, advantages and benefits of the cooperative movement through education and training;
  - (c) develop their business potential, including entrepreneurial and managerial capacities;
  - (d) strengthen their competitiveness as well as gain access to markets and to institutional finance;
  - (e) increase savings and investment;
  - (f) improve social and economic well-being, taking into account the need to eliminate all forms of discrimination;
  - (g) contribute to sustainable human development; and
  - (h) establish and expand a viable and dynamic distinctive sector of the economy, which includes cooperatives, that responds to the social and economic needs of the community.
5. The adoption of special measures should be encouraged to enable cooperatives, as enterprises and organizations inspired by solidarity, to respond to their members' needs and the needs of society, including those of disadvantaged groups in order to achieve their social inclusion.

## **II. POLICY FRAMEWORK AND ROLE OF GOVERNMENTS**

6. A balanced society necessitates the existence of strong public and private sectors, as well as a strong cooperative, mutual and the other social and non-governmental sector.

It is in this context that Governments should provide a supportive policy and legal framework consistent with the nature and function of cooperatives and guided by the cooperative values and principles set out in Paragraph 3, which would:

- (a) establish an institutional framework with the purpose of allowing for the registration of cooperatives in as rapid, simple, affordable and efficient a manner as possible;
  - (b) promote policies aimed at allowing the creation of appropriate reserves, part of which at least could be indivisible, and solidarity funds within cooperatives;
  - (c) provide for the adoption of measures for the oversight of cooperatives, on terms appropriate to their nature and functions, which respect their autonomy, and are in accordance with national law and practice, and which are no less favourable than those applicable to other forms of enterprise and social organization;
  - (d) facilitate the membership of cooperatives in cooperative structures responding to the needs of cooperative members; and
  - (e) encourage the development of cooperatives as autonomous and self-managed enterprises, particularly in areas where cooperatives have an important role to play or provide services that are not otherwise provided.
7. (1) The promotion of cooperatives guided by the values and principles set out in Paragraph 3 should be considered as one of the pillars of national and international economic and social development.
- (2) Cooperatives should be treated in accordance with national law and practice and on terms no less

favourable than those accorded to other forms of enterprise and social organization. Governments should introduce support measures, where appropriate, for the activities of cooperatives that meet specific social and public policy outcomes, such as employment promotion or the development of activities benefiting disadvantaged groups or regions. Such measures could include, among others and in so far as possible, tax benefits, loans, grants, access to public works programmes, and special procurement provisions.

- (3) Special consideration should be given to increasing women's participation in the cooperative movement at all levels, particularly at management and leadership levels.

8. (1) National policies should notably:

- (k) promote the ILO fundamental labour standards and the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work, for all workers in cooperatives without distinction whatsoever;
- (l) ensure that cooperatives are not set up for, or used for, non-compliance with labour law or used to establish disguised employment relationships, and combat pseudo cooperatives violating workers' rights, by ensuring that labour legislation is applied in all enterprises;
- (m) promote gender equality in cooperatives and in their work;
- (n) promote measures to ensure that best labour practices are followed in cooperatives, including access to relevant information;

- (o) develop the technical and vocational skills, entrepreneurial and managerial abilities, knowledge of business potential, and general economic and social policy skills, of members, workers and managers, and improve their access to information and communication technologies;
  - (p) promote education and training in cooperative principles and practices, at all appropriate levels of the national education and training systems, and in the wider society;
  - (q) promote the adoption of measures that provide for safety and health in the workplace;
  - (r) provide for training and other forms of assistance to improve the level of productivity and competitiveness of cooperatives and the quality of goods and services they produce;
  - (s) facilitate access of cooperatives to credit;
  - (t) facilitate access of cooperatives to markets;
  - (k) promote the dissemination of information on cooperatives; and
  - (u) seek to improve national statistics on cooperatives with a view to the formulation and implementation of development policies.
- (2) Such policies should:
- (d) decentralize to the regional and local levels, where appropriate, the formulation and implementation of policies and regulations regarding cooperatives;
  - (e) define legal obligations of cooperatives in areas such as registration, financial and social audits, and the obtaining of licences; and

- (f) promote best practice on corporate governance in cooperatives.
- 9. Governments should promote the important role of cooperatives in transforming what are often marginal survival activities (sometimes referred to as the "informal economy") into legally protected work, fully integrated into mainstream economic life.

### **III. IMPLEMENTATION OF PUBLIC POLICIES FOR THE PROMOTION OF COOPERATIVES**

- 10. (1) Member States should adopt specific legislation and regulations on cooperatives, which are guided by the cooperative values and principles set out in Paragraph 3, and revise such legislation and regulations when appropriate.
- (2) Governments should consult cooperative organizations, as well as the employers' and workers' organizations concerned, in the formulation and revision of legislation, policies and regulations applicable to cooperatives.
- 11. (1) Governments should facilitate access of cooperatives to support services in order to strengthen them, their business viability and their capacity to create employment and income.
- (2) These services should include, wherever possible:
  - (a) human resource development programmes;
  - (b) research and management consultancy services;
  - (c) access to finance and investment;
  - (d) accountancy and audit services;
  - (e) management information services;
  - (f) information and public relations services;



- (g) consultancy services on technology and innovation;
  - (h) legal and taxation services;
  - (i) support services for marketing; and
  - (j) other support services where appropriate.
- (3) Governments should facilitate the establishment of these support services. Cooperatives and their organizations should be encouraged to participate in the organization and management of these services and, wherever feasible and appropriate, to finance them.
- (4) Governments should recognize the role of cooperatives and their organizations by developing appropriate instruments aimed at creating and strengthening cooperatives at national and local levels.
12. Governments should, where appropriate, adopt measures to facilitate the access of cooperatives to investment finance and credit. Such measures should notably:
- (a) allow loans and other financial facilities to be offered;
  - (b) simplify administrative procedures, remedy any inadequate level of cooperative assets, and reduce the cost of loan transactions;
  - (c) facilitate an autonomous system of finance for cooperatives, including savings and credit, banking and insurance cooperatives; and
  - (g) include special provisions for disadvantaged groups.
13. For the promotion of the cooperative movement, governments should encourage conditions favouring the development of technical, commercial and financial

linkages among all forms of cooperatives so as to facilitate an exchange of experience and the sharing of risks and benefits.

**IV. ROLE OF EMPLOYERS' AND WORKERS' ORGANIZATIONS AND COOPERATIVE ORGANIZATIONS, AND RELATIONSHIPS BETWEEN THEM**

14. Employers' and workers' organizations, recognizing the significance of cooperatives for the attainment of sustainable development goals, should seek, together with cooperative organizations, ways and means of cooperative promotion.
15. Employers' organizations should consider, where appropriate, the extension of membership to cooperatives wishing to join them and provide appropriate support services on the same terms and conditions applying to other members.
16. Workers' organizations should be encouraged to:
  - (a) advise and assist workers in cooperatives to join workers' organizations;
  - (b) assist their members to establish cooperatives, including with the aim of facilitating access to basic goods and services;
  - (c) participate in committees and working groups at the local, national and international levels that consider economic and social issues having an impact on cooperatives;
  - (d) assist and participate in the setting up of new cooperatives with a view to the creation or maintenance of employment, including in cases of proposed closures of enterprises;

- (e) assist and participate in programmes for cooperatives aimed at improving their productivity;
- (f) promote equality of opportunity in cooperatives;
- (g) promote the exercise of the rights of worker-members of cooperatives; and
- (h) undertake any other activities for the promotion of cooperatives, including education and training.

17. Cooperatives and organizations representing them should be encouraged to:

- (a) establish an active relationship with employers' and workers' organizations and concerned governmental and non governmental agencies with a view to creating a favourable climate for the development of cooperatives;
- (b) manage their own support services and contribute to their financing;
- (c) provide commercial and financial services to affiliated cooperatives;
- (d) invest in, and further, human resource development of their members, workers and managers;
- (e) further the development of and affiliation with national and international cooperative organizations;
- (f) represent the national cooperative movement at the international level; and
- (g) undertake any other activities for the promotion of cooperatives.

## V. INTERNATIONAL COOPERATION

18. International cooperation should be facilitated through:

- (a) exchanging information on policies and programmes that have proved to be effective in employment

- creation and income generation for members of cooperatives;
- (b) encouraging and promoting relationships between national and international bodies and institutions involved in the development of cooperatives in order to permit:
- (i) the exchange of personnel and ideas, of educational and training materials, methodologies and reference materials;
  - (ii) the compilation and utilization of research material and other data on cooperatives and their development;
  - (iii) the establishment of alliances and international partnerships between cooperatives;
  - (iv) the promotion and protection of cooperative values and principles; and
  - (v) the establishment of commercial relations between cooperatives;
- (c) access of cooperatives to national and international data, such as market information, legislation, training methods and techniques, technology and product standards; and
- (h) developing, where it is warranted and possible, and in consultation with cooperatives, employers' and workers' organizations concerned, common regional and international guidelines and legislation to support cooperatives.

## **VI. FINAL PROVISION**

19. The present Recommendation revises and replaces the Co-operatives (Developing Countries) Recommendation, 1966.

**ANNEX**  
**EXTRACT FROM THE STATEMENT ON THE**  
**COOPERATIVE IDENTITY, ADOPTED BY THE**  
**GENERAL ASSEMBLY OF THE INTERNATIONAL**  
**CO-OPERATIVE ALLIANCE IN 1995**

The cooperative principles are guidelines by which cooperatives put their values into practice.

***Voluntary and open membership***

Cooperatives are voluntary organizations, open to all persons able to use their services and willing to accept the responsibilities of membership, without gender, social, racial, political or religious discrimination.

***Democratic member control***

Cooperatives are democratic organizations controlled by their members, who actively participate in setting their policies and making decisions. Men and women serving as elected representatives are accountable to the membership. In primary cooperatives members have equal voting rights (one member, one vote) and cooperatives at other levels are also organized in a democratic manner.

***Member economic participation***

Members contribute equitably to, and democratically control, the capital of their cooperative. At least part of that capital is usually the common property of the cooperative. Members usually receive limited compensation, if any, on capital subscribed as a condition of membership. Members allocate surpluses for any or all of the following purposes: developing their cooperative, possibly by setting up reserves,

part of which at least would be indivisible; benefiting members in proportion to their transactions with the cooperative; and supporting other activities approved by the membership.

### ***Autonomy and independence***

Cooperatives are autonomous, self-help organizations controlled by their members. If they enter into agreements with other organizations, including governments, or raise capital from external sources, they do so on terms that ensure democratic control by their members and maintain their cooperative autonomy.

### ***Education, training and information***

Cooperatives provide education and training for their members, elected representatives, managers, and employees so they can contribute effectively to the development of their cooperatives. They inform the general public – particularly young people and opinion leaders - about the nature and benefits of cooperation.

### ***Cooperation among cooperatives***

Cooperatives serve their members most effectively and strengthen the cooperative movement by working together through local, national, regional and international structures.

### ***Concern for community***

Cooperatives work for the sustainable development of their communities through policies approved by their members.

•

•

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE  
BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL  
OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO



A route des Usines  
CH-1211 GENEVE 22  
Téléphone direct 022 799 799  
Téléfax 022 799 66 66  
Télécopie 022 799 66 66  
E-mail : [info@ilo.org](mailto:info@ilo.org)  
Site Internet : [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

Bo 117/01

Document

لقد تم خطابات المرسل إلى الدكتور / جمال  
حمدي أبو الخير - عميد المعهد العالي  
للدراسات التعاونية والإدارية ، من مدير منظمة  
العمل الدولية ، ويوضح فيه استمرار المنظمة  
في مناقشة موضوع السعي من أجل " عدالة  
العولمة " وأن المنظمات التعاونية ينساقها  
ورجالها ، ويقومهم الاجتماعية التي يؤمنون بها  
، يعطهم في وضع مركزي للمناداة بضرورة  
عدالة العولمة .

Dear Friends and Co-operatives,

The 2005 wall calendar of the ILO Co-operative Branch has the same theme as the 10<sup>th</sup> (1N) International Day of Co-operatives:

"Co-operatives for a Fair Globalization".

Indeed, co-operatives can be highly instrumental in building and empowering women and men to seize the opportunities created by globalization and in providing a buffer against its downside. Deeply rooted in local communities, they are also part of a global movement representing 300 million households worldwide. As business organizations, they contribute to economic development. Co-operatives open up market opportunities for the smallest producer. They harness local co-operative advantages and draw on local strengths. Guided by human and social values, they draw on collective strength to promote the well being of members, their families and their communities.

The ILO Director-General explained this in these terms:

"Whether it is voice and representation in the community, creating jobs and reducing poverty, combining values and profits, or making globalization more fair and inclusive - the cooperative movement must be considered a central actor for more just, more productive, more balanced societies."

He made this statement when he and Mr Ivano Barberis, President of the International Co-operative Alliance, signed a Memorandum of Understanding and a "Common Co-operative Agenda" on 10 February 2004 in Geneva. These two documents have paved the way for an even closer collaboration between our organizations in the fight against poverty through the promotion of co-operatives.



■

7

## الخلاصة

من الجوانب الأساسية في إدارة الجمعيات التعاونية مبدأ ديمقراطية الإدارة القائم على أسلوب النهوض بالأعضاء في إطار المساعدة الذاتية Self-help ، ويضي مبدأ المساعدة الذاتية أن يقوم أعضاء الجمعية التعاونية بالتضامن سويًا من أجل إنتاج السلع والخدمات التي يحتاجون إليها ، أو شراء ما يحتاجون إليه بالجملة وإعادة توزيعها لكي يستفيدون من الخصم الذي يحصلون عليه ، وبذلك يحصل الأعضاء على خفض الأثمان ، وللهدف في جميع الأحوال هو النهوض بثمنونهم ، ومن ثم يجب على كل عضو أن يلتزم بأفعال معينة يؤيدها للنهوض بمصالحه الاقتصادية ، وأن يسلك في أدائه تحقيق النفع الخاص والنفع العام في إطار روح التعاون التي تضع في اعتبارها تغليب المصالح العام ووضعه فوق كل اعتبار وهي:

- أن يلتزم بمسئوليات والتزامات العضوية.
- أن يشارك في إدارة المشروع التعاوني والإشراف عليه إما بنفسه أو من خلال مندوبين المنتخبين.
- أن يستخدم الخدمات التي تنتجها للمشروع التعاوني والتسهيلات التي يتيحها.

وتعتبر مساهمة ومشاركة أعضاء الجمعية التعاونية بشكل شخصي نشط وفعال أمر بالغ الأهمية ، ولذلك لجأ المشرعون لتحقيق ذلك بأن يجعلوا كافة حقوق العضوية مرتبطة بشخص العضو وليس بمقدار مساهمته في رأس المال ، لكن رأس المال عنصر هام لا تستغني عنه الجمعية ، ولذا ينبغي حفز الأعضاء على المساهمة بأموالهم لكي تكون رؤوس أموال الجمعيات قادرة على إقامة المشروعات اللازمة لخدمة أهدافهم ، وتشتترط معظم التشريعات التعاونية على من يريد الانضمام لعضوية الجمعية أن يساهم في رأس المال ، ولا تسمح لغير العضو بشراء أسهم رأس مال الجمعية وبذلك تربط بين حقوق العضوية وبين شخص العضو ، كما تحفز العضو على المساهمة

بمزيد من أموال رأس مال الجمعية ، ويلاحظ أن الشخص لا يكتسب العضوية إلا إذا استوفى الحد الأدنى المطلوب ويصبح عندئذ كامل العضوية ويحق له التمتع بكل الحقوق ولا تزيد حقوق عضو عن عضو آخر إذا ساهم في رأس المال بأكثر من الحد الأدنى المطلوب.

ولزيادة الرابطة بين العضو والجمعية تشترط التشريعات التعاونية أن يمارس العضو بشخصه حقه في المشاركة في إتخاذ القرارات في إدارة الجمعية ورقبتها ، وتطبيقها لذلك لا يجوز التصويت بالتوكيل في الجمعيات الأساسية كقاعدة عامة ، والاستثناء الوحيد هنا ينصب على الأعضاء الذين لا يمكنهم حضور الاجتماعات بسبب عدم توافر وسائل الانتقال أو ارتفاع أجور السفر بالقدر الذي ينوء به العضو ، فيجوز له عندئذ توكيل عضو آخر للتصويت نيابة عنه ، ويشترط عندئذ ألا يمثل العضو إلا عضواً واحداً فلا يجوز أن يصوت بالتوكيل نيابة عن أكثر من عضو آخر واحد حتى لا يضيع الاستثناء ويساء استخدامه.

ويعتبر إشترك العضو في اجتماعات الجمعية العمومية عنصراً أساسياً وضرورياً ، لأن طبيعة الأعضاء المزدوجة كأصحاب المشروع التعاوني وعملاته في الوقت ذاته تمكنهم من معرفة وسائل خدمة مصالحهم أكثر من أي إنسان آخر ، ولهذا السبب أيضاً تهض الجمعية العمومية للمنظمات التعاونية بوظيفة هامة كأعلى سلطة فيها ولها الكلمة العليا والأخيرة في كافة شئون الجمعية ذات الأهمية العامة. ويؤكد مبدأ المساعدة الذاتية في إطار الإدارة الذاتية على أنه لا يجوز لغير الأعضاء أن ينتخبوا لشغل مراكز العضوية في مجالس الإدارة.

والجدير بالذكر أن توجه الأنظار إلى أن منظمة العمل الدولية التي تنتمي إلى عضويتها جميع دول العالم ، تهتم اهتماماً مباشراً بالتعاونيات في جميع أنحاء العالم ، حيث أن التعاونيات تعتبر من بين أهم أدوات التنمية ، ولذلك أصدرت المنظمة الدولية التوصية الدولية الخاصة بتنمية التعاونيات في الدول النامية في عام ١٩٦٦ ، ويهد المتغيرات العلمية والنظام العلمي الجديد ، أصدرت المنظمة الدولية توصية دولية جديدة في عام ٢٠٠٢.

## تنبيه

- (\*) إحرص على تفهم واستيعاب المصطلحات باللغة الإنجليزية.
- (\*) إعتد على نفسك في مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الإنجليزية.
- (\*) يمكنك الإسهاب في مناقشة القضايا في حدود معلوماتك التي إكتسبتها أثناء دراستك ، وإطلاعاتك الحرة في المراجع والبحوث التنظيمية والإدارية.

## قضايا للمناقشة

- (١) تناول بالشرح والتطبيق موضعاً الدافع التي أدت بمجلس إدارة مكتب العمل الدولي أن يوجه دعوة لعقد مؤتمر دولي للمنظمة في يونيو ٢٠٠٢ لتجديد وتحديث التوصية رقم ١٢٧ ، موضعاً ما يأتي :
  - (\*) ما هو مضمون التوصية رقم ١٢٧ ؟
  - (\*) ما هي نتائج مؤتمر منظمة العمل الدولية الذي عقد في يونيو ٢٠٠٢ ؟
- (٢) ما هو مفهوم التعاون من وجهة مؤتمر منظمة العمل الدولية ، وما هي التدابير التي ينبغي إتخاذها لتعزيز قدرات التعاونيات في جميع البلدان بغض النظر عن مستوى تميمتها ؟

(٣) لماذا ينادي التعاونيون بأن الدولة عليها أن تضع سياسة داعمة للقطاع التعاوني ، وإطاراً قانونياً يتفق مع طبيعة التعاونيات ووظائفها ، ويسترشد بالقيم والمبادئ للتعاونية .

أذكر في إيجاز رلك في الحواشي الأساسية التي يجب أن تشملها السياسة الداعمة للتعاونيات.

(٤) " يرى التعاونيون في العالم أنه ينبغي معاملة المنظمات التعاونية وفقاً للقوانين والممارسات الوطنية ، بحيث لا تقل عن الشروط الممنوحة لساكنات أشكال المنشآت والمنظمات الاجتماعية " .

أذكر رلك في هذه القضية.

(٥) أشرح الخدمات التي ترى أنه ينبغي على الحكومة أن تقدمها للمنظمات التعاونية ، وذلك من أجل تقويتها ، وتعزيز إستدامتها الإقتصادية وقدرتها على خلق الوظائف وتوليد الدخل.

(٦) أكتب بحثاً توضّح فيه مفهوم البناء التعاوني والمساعدة الذاتية ، على أن تتناول في شرحك ما هي الإلتزامات التي ينبغي على الأعضاء أدائها ، وما هي أسباب هذه الإلتزامات.

(٧) لماذا طالب التعاونيون بأن يصبح النهوض بالأعضاء Member Promotion كإحدى مبادئ التعاون ؟ ..

(٨) تشكل الجمعيات العمومية للمنظمات التعاونية في الدول المتقدمة العديد من اللجان الفرعية.

وضّح .. لماذا تشكل الجمعيات العمومية للمنظمات التعاونية هذه اللجان ؟ أذكر بعض هذه اللجان ، وإختصاصاتها ، ودورها في عملية الإدارة الديمقراطية.

الفصل الثامن  
كلمة ختامية في :  
المتغيرات والسلوك التنظيمي

✦

•

### التنمية البشرية وتوعية الحياة :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن من أهم موضوعات الساعة بالنسبة لمواجهة النظام العالمي الجديد هو التنمية البشرية ، وقد عرفت بعض تقارير التنمية البشرية للأمم المتحدة التنمية البشرية بأنها عملية توسيع نطاق إختيارات الشعوب - بزيادة فرصهم من حيث التعليم والرعاية الصحية ، وكذلك من حيث الدخل والعمالة ، معطية بذلك شريحة كبيرة من الإختيارات الإنسانية ابتداء من بيئة ملية نظيفة إلى الحريات الاقتصادية والميسية.

وهناك من يرى أن موضوع التنمية البشرية ينبغي أن يكون على نس قطاعية - تهتم بالإستثمارات في التعليم ، الصحة والخدمات الإجتماعية ، وهذا في رأي كثير من العلماء غير صحيح حيث يقرر العديد من العلماء أن التنمية تعني التنمية بالناس وأيضاً التنمية للناس ، بما في ذلك خلق فرص إقتصادية للجميع ، والتنمية بواسطة الناس تتطلب إتباع أساليب المشاركة ومن هذا المفهوم تتضمن التنمية البشرية كل هذه الجوانب وليس جانباً واحداً منها فقط.

وهكذا تصبح التنمية البشرية فكرة أوسع وأشمل ، فهي تغطي جميع إختيارات الإنسان في كل المجتمعات في جميع مراحل التنمية في إطار ثقافة المجتمع وإعتبارات النظام العالمي<sup>(١)</sup> ، فهي توسع حوار التنمية من مجرد مناقشة الوسيلة (نمو الناتج القومي الإجمالي) إلى مناقشة الهدف النهائي ، فهي تهتم بالنمو الإجتماعي والإقتصادي بقدر ما تهتم بالتوزيع ، وتهتم بالإحتياجات الرئيسية بقدر ما تهتم بالشريحة الكاملة للقطاعات الإنسانية ، إنها تستند إليهما من الأهداف البعيدة المدى لأي مجتمع ، وهي بذلك تهتم بالتنمية البشرية في كافة مجالات التخصصات التي يمكن من خلالها توفير القدرات البشرية المؤهلة لتحقيق هذه الأهداف ، ويقوم هؤلاء البشر

<sup>١</sup> لمعرفة أبعاد تعليم القوى البشرية بصفة عامة ، وأداة القوى الوطنية في إطار ثقافة المجتمع بصفة خاصة نرجع إلى :

- Quality "93". Empowering people with technology, Fortune (20 September, 1993)
- Corporate culture and performance by John P. Kotter and James L. Heskett (New York : Free Press 1992).



بالنتمية في كافة مجالات الحياة... أي ينبغي النهوض بالمواطنين إلى القدرة على التحدي لتحمل مسئوليات المستقبل وأن يبدل كل فرد من أفراد الشعب أقصى ما لديه من طاقة للفكر والعمل للمشاركة في حل مشاكل المجتمع ، ومن بينها مشكلات البيئة ، سواء في ذلك المشكلات البصرية ، والجمالية ، والسمعية ، والإنتاجية ، والتعليمية ، خاصة وأن البيئة هي الوعاء الطبيعي الذي تعمل فيه المنظمات ، والمنظمات عبارة عن نظم مفتوحة تستقبل الموارد التي تسهم في تشغيلها وتحقيق أهدافها من البيئة التي تعمل فيها ، ثم تقوم المنظمات بعملية التصنيع والخدمات التي تحتاجها البيئة ... أي أن المنظمة تعمل في إطار نظام أكبر ... هذا النظام الأكبر عبارة عن البيئة التي تعمل فيها بكافة أبعادها ، ومقوماتها ، ومما لا شك فيه أن النظم التي تتبعها الحكومات تدخل في نطاق النظام الأكبر الذي له تأثيره ودوره في بيئة عمل المنظمات.

وقد تضمنت تقارير الأمم المتحدة مزيداً من الاستكشاف للنتمية البشرية من خلال النظر في التفاعل بين الناس والبيئة الطبيعية ، مؤكدة على أن هدف التنمية البشرية هو تحسين إختيارات الناس ، وينبغي أن تحقق ذلك ليس فقط للجيل الحاضر ولكن أيضاً للأجيال القادمة ، وبمعنى آخر ينبغي أن تنقسم النتمية بصفة إستمرارية ، أي النتمية المتواصلة.

وهناك إجماع على أن الفقر هو أكبر تهديد لإستمرارية كوكبنا وإستمرارية الحياة الإنسانية حيث يعيش<sup>(\*)</sup> معظم الفقراء في أكثر المناطق تعرضاً للخطر ، وتوضح بعض تقارير الأمم المتحدة أن هذه النسبة تبلغ : ٨٠% في أمريكا اللاتينية ، ٦٠% في آسيا ، ٥٠% في أفريقيا ، وتوضح تقارير الأمم المتحدة أن هؤلاء الفقراء يقومون بإستنزاف أراضيهم الصغيرة المساحة لإستخلاص الوقود من الأخشاب للمعيشة ويزرعون المحاصيل المدرة للربح وبالتالي يزيدون من تعرضهم للطبيعة للخطر ، كما يعرضون للخطر صحتهم وحياة أولادهم ، ففي الدول النامية ، الحياة نفسها معرضة للخطر وليس نوعية الحياة.

\* نرجو التكرم بالرجوع إلى تقارير الأمم المتحدة التي توصل مركز السكان العالمي في مختلف القنوات .  
- The UN World Population Prospects It gives population details for individual countries.

## **التقنية والبحث والتطوير :**

كما وأن التقرير الأخير للأمم المتحدة يذكر في سياق عرضه للتنمية الشاملة والمتواصلة الجملة التالية : " .. وبينما لا يمكن إنكار أن العديد من المعجزات التقنية التي شهدها الشمال الغربي منذ غير مائة للجنوب الفقير ، فإنه من الحقيقي أيضاً أن البحث والتطوير الذي يؤجبه إلى مشكلات محددة تواجه الفقراء من الناس ، كمحاربة الأمراض ، وتطوير التعليم بما في ذلك تطوير التعليم عن بعد ، مثل هذه المحاولات أثبتت مراراً وتكراراً : أن التقنية ليست مجرد أداة للتنمية الناجحة ، لكنها أداة ضرورية لتحقيقها ... إن التحدي الذي يواجه البشرية الآن هو ... كيف تولج كل منطقة من مناطق العالم هذه المتغيرات المتسارعة في ثورة الاتصالات ونظم المعلومات واستخدام الأدوات الحديثة في إدارة عملية التنمية في إطار مفاهيم الجودة الشاملة والمتواصلة ؟... إن علماء عصرنا المعاصر يرون أنه ينبغي على كل منطقة في العالم أن ترسم لنفسها : ما هو الطريق المناسب لها حول قضايا متعددة ، تتراوح بين المخاطر المحتملة ؟.. وما هي السبل التي تحمي بها نفسها من المخاطر الجديدة والخطيرة التي تصاحبها ؟... وكيف تتفاوض المناطق النامية من أجل تحقيق مصالحها في الاتفاقات الدولية ؟... وكيف تبذل الدول النامية أقصى ما لديها من طاقة الفكر والعمل من أجل توليد طاقتها الدافعة للاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والمادية ؟... إن الحاجات والأولويات والقيود تختلف حتماً بشدة من إقليم لآخر ، ومن دولة لأخرى ، ... ومن ثم فإن إستراتيجيات التنمية تختلف بالنسبة لكل دولة عن الأخرى وفقاً للظروف والأوضاع المحيطة بها.. ومن هنا عليها تحديث المعارف التي ترتبط باحتياجاتها ، وتنمى المهارات والقدرات التي يقع على عاتقها عملية التنفيذ.

## **التنمية والمعرفة :**

ونرجو أن نوضح في هذا المقام أن هناك إجماعاً من علماء التنمية على الأهمية القصوى لدور المعرفة في النهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال المنظمات المتخصصة ... أخذاً في الاعتبار أن التنمية لا تبني من خلال تراكم رأس المال المادي والمهارة البشرية وحسب ، بل شبنى على أساس من المعلومات ، والتعلم والتكيف ، وعلى أساس ذلك

تتحسن الشعوب ، ولا سيما تحسين حياة الشعوب الأقل فقراً ، وذلك إذا ما تمكنت حكومات هذه الشعوب من إيجاد الوسيلة التي يمكن من خلالها فهم الكيفية التي يحصل بها الناس والمجتمعات على المعرفة ويستخدمونها ، وأن ثورة المعلومات تجعل من فهم المعرفة ودورها في التنمية أمراً أشد إلحاحاً في المرحلة الحالية التي نعيش فيها أكثر من أي وقت<sup>(١)</sup> مضى ، خاصة ولن التكنولوجيا الجديدة في الاتصالات قلصت من المسافات وتاكدت بسببها التفوق والزمن ، ومن هنا إذا كان لأي شعب يريد أن يحقق أهدافه الاقتصادية والاجتماعية ، فعليه أن يفهم أن التنظيم وأساليب التدريب المتطورة من بين أهم الأدوات التي تنهض بالامسان.

### الإبداع التنظيمي والتطور :

ويؤكد علماء الإدارة في هذا المقام أن دفع النشاط لن يكون بالسهولة والبسر الذي يتصوره البعض في بداية الأمر ، وذلك لأن اختلاف بيئات العمل في كثير من المواقع وعلى وجه الخصوص في الدول النامية حيث تنتشر أساليب العمل الحكومي الروتيني والبيروقراطي ، والتي تنتقل إلى مواقع العمل الأخرى ، أو بمعنى أوضح يتولى العمل وتصريف الأمور عقول تبيست وتجمتت وتفتشت عند مفاهيم بالية وتقدم عليها العهد ، ولا تساهل تطورات العلم والتكنولوجيا ، بحيث تصبح مثل هذه الأساليب قيداً على تدفق العمل ، وعلى العمليات التنظيمية ، وبالتالي عدم القدرة على تحقيق الأهداف ، وذلك نتيجة لعدم تنمية مهارات وقدرات القوى الوظيفية المنوط بها القيام بعمليات التشغيل ، وهم في نفس الوقت ليس لديهم أي إدراك بالتطورات العلمية والتكنولوجية وتطبيقاتها التي تحقق التطور والتقدم ، ومن هنا نستطيع أن نجزم في هذا المقام أن هناك العديد من المنظمات تعمل في إطار مناخ صعب حيث أن أفراد القوى العاملة ، وغالباً في الدول النامية ، حيث تكون الأجهزة المشرفة عليها ليس لديها إلا الإدراك الضئيل والمعرفة المحدودة ، وليست لديها أية دراية بأثار تصرفاتها على مستقبل المنظمات المشرفة عليها ، بما في ذلك ما تتطلبه المنظمة من إمكانيات وقدرات العاملين لتنهوض بهم لمقابلة التهديدات الناشئة عن عامل المنافسة ، والتي من بينها العلم من خبرات ومعارف ومعلومات الآخرين .. وكذلك إيجاد

<sup>١</sup> Sakaiya, Tachi. What is Japan, Contradictions and Transformations.

واستخدام أنظمة للقواعد والإجراءات والتنسيقات التي تُيسرَ عمليات الفهم بطريقة يسهل إسترجاعها ، وإلى جانب ذلك فإنها تسج ثغافات مساعدة والتفانيات وهياكل ومعتقدات حول أنشطتها.. هذا المزيج من السلوكيات التنظيمية يعتبر النقطة الجوهرية التي ينبغي مناقشتها تيسيراً وتوضيحاً لهؤلاء الذين يريدون أن يفهموا .. ويصلون بما يفهمون في مناخ من الحرية والشفافية .. ولا تقلقنهم فيما بعد عراقيل نتيجة لما يقابلونه من الزعم بعدم التأكد .. والخموض الذي يكتنف بيئة الحياة التي يقومون فيها مشروعاتهم ، وقد يكون السبب في ذلك ما تتصف به هذه البيئة من جمود بسبب عدم الإدراك والمعرفة المحدودة !!

و يجمع علماء العالم على أن المنظمات ينبغي أن توجه أقصى ما لديها من طاقة الفكر المتطور نحو الابداعات التنظيمية والتغيير ..! إن المنظمات في حاجة إلى إصدار العديد من القرارات التي ينبغي عليها إتخاذها .. لكي تُغير ما بنفسها ... وتضمن بقاءها .. وترنو إلى مستقبلها.

#### إدارة التغيير :

تحتاج المنظمات في مجتمعنا الدولي المعاصر على إختلاف أحجامها وأوجه نشاطها ، وأشكالها القانونية إلى مسيرة المتغيرات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة إذا أرادت أن يكتب لها البقاء والإستمرار والتطور ، ومن هذه الحقيقة نحتاج إدارتها إلى بذل الجهود اللازمة لإجراء التحولات المناسبة لتحقيق أهدافها ، ومن أجل ذلك إستحدث الفكر الإداري في العالم المتقدم إدارات للبحوث والتطوير ، وجماعات من ذوي الجبابة العالية والنظرة الثاقبة لهم بصيرة وروية<sup>(\*)</sup> مستقبلية ، قال عنهم الطماء أن هذه القيادات ترى بعقولها ما لا يستطيع أن يراه غيرهم بعيونهم ، وهؤلاء يرسمون الطريق الذي ينتقل تدريجياً بمواقع العمل التي ينتمون إليها في إطار واقع المنظمة وظروفها وإمكانياتها ، إلى السير بها نحو تحقيق التحولات المستهدفة ، وأطلقوا على الجهود والدراسات التي يبذلها الفريق الذي يمثل القاطرة التي تقود التحول " إدارة التغيير Managing Change " وهذه

\* لمزيد من دراسة هذا الموضوع ، نرجو التكرم بالرجوع إلى : " التنظيم التعاوني وإدارة الجودة الشاملة بين إستراتيجيات التغيير ، والنظام المعاصر الجديد وإستراتيجيات التغيير ، الناشر : مكتبة عين شمس ١٩٩٩ .

الإدارة هي التي تستعين بذوي الجباه العالية من المتخصصين والمسؤولين عند وضعها النظام الذي يمكن من خلاله تحقيق المستهدف والذي وصفوه بأنه " عملية النظام الدائم الخضرة Evergreen System Process " تعبيراً عن الأمل في استمرار النمو وكسب المزيد من الصلاء ، بما يتطلبه ذلك من ضرورة التركيز على الأساليب العلمية لتحقيق التنمية وفقاً للأساليب العلمية التي تتناسب مع مختلف أوجه نشاطها ، وارتباط ذلك بجودة الأداء الجماعي والإنتاج الكلي ، وسلوك القوى الوظيفية ، والجهود البحثية التي تؤدي إلى اكتشاف المجالات التي تحتاج إلى تقوية وتصحيح أوضاعها في إطار تعميق مفهوم ثقافة المنظمة Corporate Culture وإجراء الخطوات الأساسية التي تساعد على إجراء التحولات وإحداث التغيير المستهدف ، أخذاً في الاعتبار دائماً الحرص على العوامل التي تضمن تكويد الجودة Quality Assurance ، وإستمرار تقدم وإنتشار وإزدهار حسن سمعة المنظمة بما تتضمنه من الأبعاد اللازمة في عصر الإستراتيجيات التنافسية.

#### حتمية تنمية الإنسان المصري :

ففي ضوء ما أوضحناه سابقاً فإن علينا فيما يتعلق بمصر أن نغير سلوكياتنا ، وأن نحترم رأي أهل الذكر في تخصصاتنا ، وأن نأخذ بثقافة السلطة ، إنما نأخذ بسلطة الثقافة كما قال أساتذتنا الكبير الفيلسوف الدكتور زكي نجيب محمود ، رحمت الله عليه ، علينا أن نأخذ في الاعتبار ما يلي :

(١) أن البشر هم ثروة مصر الأساسية ، وأنه لا سبيل إلى تنمية إقتصادية إلا إذا سبقتها تنمية بشرية سليمة قوامها الإنسان المصري ، في حاضره ومستقبله وبعثوره التاريخية الأصيل ، التي ينبغي أن تصبح من مقومات شخصيته.

(٢) لاشك أن تطورات جفرية قد حدثت في بناء المجتمع المصري في خلال السنوات الأخيرة سياسياً ... وإجتماعياً .. وثقافياً .. وإقتصادياً .. وهذه التطورات منها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي ولكن الطريق - على أية حال - ندعو الله سبحانه وتعالى أن يثير بصيرتنا ، وأن يفتح علينا أبواب رحمته ، وأن ينشر علينا

من خزان علمه ، وأن يفسح الطريق لكي يصبح مُمهّداً أمام أبناء مصر للإطلاق إلى الإنتاج وبناء مجتمع الحق والعدل والرخاء على أسس أخلاقية وعلمية واضحة المعالم ، وفي إطار إستراتيجيات علمية مستمدة من معلم وأقننا ومتطلبات التحول نحو تحقيق الأهداف مستعنيين في ذلك بأهل العلم من المتخصصين ، والتخصص له مقابله المتعارف عليها.

٣) وهنا يثور لدينا هذا التساؤل : هل تمير تنمية الإنسان المصري بأساليبها الراهنة بما يواكب هذه التطورات والدراسات العلمية في إطار من التربية الأخلاقية والروحية ؟... لكبر الظن أن الإجابة عن هذا التساؤل ستحتاج إلى شيء غير قليل من الإحتياط والحذر !!.. فنحن غير راضين عن مفرجات التنمية البشرية الحالية ، وعن بعض القيود التي تحد من إطلاق المواطن المصري في خلق والإبداع والإبتكار ، ومن تميز قدراته الكعنة على الوجه الأكمل... وعلى الرغم من أن الدولة في مصر أثناء مسيرتها التطورية قد أسهمت في إيجاد تخصصات مستحدثة حازت بتقدير علماء العالم .. إلا أن الواقع يثبت لنا ، ونغرينا أن هناك اعتقاد بأن الفكر التقليدي مازال هو السائد !!... ومازال هذا الفكر هو الذي يملك سلطة القرار !!..

والمعتقد أن الإنسان المصري الذي نستهدف الكشف عن قدراته الكعنة عن طريق حسن التعليم والتدريب سوف يحتفظ بالأصول من قيمه ويدعمه ، وسوف يتخلص بفضل جهود وإصرار أهل العلم المتقدم الذين يأخضون بقول الله سبحانه وتعالى " وقل رب زدني علماً " وبفضل قول الرسول عليه الصلاة والسلام " من عمل بما علم الله علم ما لم يعلم " ... سوف يتخلص الإنسان المصري بإذن الله من سلباته الطارئة ويستأنسها ، وسوف يضيف جديداً من الإتجاهات والعلاقات وأنماط السلوك التي تعتمد على القيم والأعراف الأصلية وتواكب روح العصر.

ولعل هذه العناصر السابق عرضها تعتبر من بين أهم مقدمات الجهود التي ينبغي أن تُبذل لإمكانية مسايرة عصر التكنات الكبرى والتغيرات الكبرى

التي تعيش فيه المنظمات على اختلاف أنواعها ونشاطها ، وسواء أكانت تنتمي إلى الحكومة أو قطاع الأعمال أو القطاع الخاص أو القطاع التعاوني أو القطاع الإستثماري أو النشاط الأهلي .. الكل عليه أن يطبق معايير متغيرات العصر.

ولذلك نرجو أن توجه النظر إلى بعض هذه المعايير التي تأخذ بها المنظمات في مجتمعنا الدولي المعاصر في ضوء البحوث والدراسات التي قام بها علماء السلوك التنظيمي ، الذين مازالوا يولون إجراء البحوث من أجل إنسان أفضل .. وجماعات أفضل ... ومنظمات أفضل ... ومجتمع أفضل ... من أجل حياة أفضل.

#### مفهوم تطوير المنظمات :

قد يكون من المفيد أن نعرض لتعريف بعض العلماء لتطوير المنظمات :

يُعرف العالمان بوراس وروبرتسون Porras and Robertson تطوير المنظمات ، بأنه مجموعة من النظريات والقيم والإستراتيجيات والأساليب القائمة على علم السلوك ، وتهدف إلى التغيير المخطط لوضع العمل التنظيمي ، بهدف مساعدة تحسين الفرد وتطوير الأداء التنظيمي من خلال تحليل سلوكيات أعضاء التنظيم في العمل<sup>(\*)</sup>.

كما يُعرفه Cummings and Worley<sup>(\*\*)</sup> تطوير المنظمات عبارة عن تطبيق لمعرفة علوم السلوك في النظم ككل للعمل على التطوير المخطط ، وتعزيز الإستراتيجيات والأساسيات والعمليات التنظيمية لتطوير فاعلية المنظمة.

\* Porras and Robertson, Organizational Development : Theory, Practice, and research 1992.

\*\* Cummings , T.G. and C.G. Worley, Organization Development and Change Minneapolis, West Publishing Company, 1993.

ويمكن الرجوع أيضا إلى :

- Peter B. Vail, Seven Process Frontiers for Organization Development in The Emerging Practice of Organization Development . Copublished by NTL Institute and University Associates, 1989

ويُعرف العالمان " وندل فرنش ، وسيسيل بل Wendell French and Cecil Bell " تطوير المنظمات بأنه عملية عن جهد طويل المدى يُدار ويدعم من قبل تدخلات الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة ، والتمكين والتعلم ، وعمليات حل المشاكل من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة ، مع التركيز بصفة خاصة على ثقافة فرق العمل ، وتشكيلات الفرق بالتعاون مع المكاتب الإستشارية المتخصصة ونظريات وتقنيات علوم السلوك<sup>(\*)</sup> بما في ذلك البحث العلمي.

ونحن نميل إلى التعريف الأخير ، لأن هناك إجماع لدى علماء الإدارة على أهمية ثقافة المنظمة ، ولأنها أساس السلوك في المنظمات ، ويشير إلى ما يقوله العالم " إدمار شلين Edgar Schein " بأن الثقافة هي : نمط للإفتراسات الأساسية ، وهذا النمط تم إختراعه وإكتشافه وتطويره عن طريق مجموعة محددة ، ومن خلال هذه المجموعة يتم تحديد كيفية التعامل مع المشاكل المتوقعة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي ، ويتم تعليم الأعضاء الجدد بها على أنها الأسلوب الصحيح للإدراك والتفكير والشعور بحل هذه المشاكل<sup>(\*\*)</sup>.

#### جهود التطوير :

ونرجو أن نوجه الأنظار إلى أن التطوير لا يحدث فور اللحظة ٢٠٢١.. إن التطوير يأخذ وقته في إطار سلسلة من المراحل ، وفي إطار تجديد كل مرحلة من هذه المراحل ، وعلى سبيل المثال تبدأ عملية التطوير باستكشاف الوضع ثم البحث عن الجهة الإستشارية التي تكون لديها الخبرة للتعاون مع المنظمة لإداء المهمة ، فإذا حدث التوافق ، فيحين يتم التعاقد معها ، ثم تقوم الجهة الإستشارية التي تم التعاقد معها بإجراء البحوث الأولية اللازمة لعملية تشخيص المشكلة ، كمرحلة جمع البيانات وإجراء المقابلات والرجوع إلى الوثائق والمعلومات وأجراء التحليلات ، والاستفادة من التقنية المكتبية ،

\* Organization Development, Behavioral Science Interventions for Organization Improvement, by Wendell L. French and Cecil H. Bell, JR. (Prentice-Hall, Inc. 1996.

\*\* Edgar H. Schein, "Organizational Culture", American Psychologist, 45 February 1990.



والشعرك على وجهة نظر وتصور أصحاب الشأن ، بما في ذلك تصورهم لتوضع فيما يتعلق بالمشاكل والفرص المتاحة ، مع إجراء التحريات اللازمة للبدائل المتاحة ، واختيار خطط التنفيذ وتطويرها ، أخذاً في الاعتبار أن كل مرحلة تعتبر أساساً للمرحلة التالية<sup>(\*)</sup> . مع العلم بأن الجهات الإستشارية المنوط بها المهمة لا تفرد بذلك ، بل تتعامل مع أصحاب الشأن بشكل متوازن ، أي يتعاونون معاً ، ويشركون المنظمة في التخطيط والتنفيذ.

- وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى أنه فيما يتعلق بعملية التعاون المشترك بين مكاتب الخبرة وأصحاب المنظمة ، أنه يدخل في نطاق جهود أهل الخبرة مساعدة العميل لإحراك وفهم ما أسفرت عنه البحوث وبالتالي التصرف بناءً على ما أسفرت عنه البحوث والجهود ، في إطار ظروف البيئة ، وذلك من منطلق أن أهل الخبرة في هذه الحالة هم أكثر علماً وأكثر دقة ، ومن هذه الحقيقة فإن أعضاء المكاتب الإستشارية ، عليهم أن ينصروا أصحاب<sup>(\*\*)</sup> الشأن بكل شئ وبأهمية العمليات الإستشارية ، وأهمية حسن الاستماع لبعض التكتلات عند إعداد برامج تطوير المنظمات ، حيث أن هذه البرامج مبنية لتحقيق أهداف محددة ، وبناءً على ذلك فإنه ينبغي الاستفادة من كل فرصة<sup>(\*\*\*)</sup> متاحة لمعرفة الحقائق ، فالجقيق هي الأساس لوضع النظام ، وحل المشكلات ، وكيف تسير الأمور.

كما نرجو توجيه النظر إلى أن علماء السلوك التنظيمي يرون أن الإدارة التعاونية ثقافة فريق العمل تتطلب فيما يتعلق ببرامج تطوير المنظمات الإهتمام بفريق العمل ، حيث أن كثيراً من عمل المنظمات يتم إنجازها بطريقة مباشر أو غير مباشر من خلال فرق العمل وهذه الفرق لها

\* Burke, W.W. Organization Development : A Process of Learning and Changing (Reading, M.A: Addison-Wesley Publishing Company, 1994).

See also:

Edgar H. Schein, The Clinical Perspective in Field Work (Newbury Park, CA: Sage Publishing Company, 1987)

\*\* Schein, E.H. Process Consultation Vol. 1 (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1988).

\*\*\* Jerry, J. Porras and Peter J. Robertson, Organizational Development Theory, Practice, and Research, Handbook of Industrial and Organizational Psychology : Consulting Psychologists Press, 1992.

تأثيرها على الأفراد ، هذا بالإضافة إلى أن الهيكل التنظيمي يشمل العديد من المجموعات ، وتتكون كل مجموعة من عدد من الأشخاص مسؤولين أمام رئيس واحد يرفعون إليه التقرير ، ويكون بين هؤلاء الأشخاص تفاعل مباشر ، كما يكون بينهم أيضاً درجة من الاعتماد المتبادل من أجل تنفيذ المهام التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ، أي أن الفرق التي تتكون من عدد صغير من الأشخاص والذين لديهم مهارات متممة لبعضها ، يكونون ملتزمين بهدف مشترك ، ولهم خصائص ترتبط بالمعارف ومشكلات التطبيق بدرجات أعلى من المجموعات المعتادة ، والجميع يعملون في منظمة واحدة ، وهذه المنظمة في إطار هيكلها التنظيمي تشتمل على أنظمة متداخلة من المجموعات ، وتحتوي هذه المجموعات على أفراد يتمتعون بالعضوية في مجموعتين ، حيث يكونون رؤساء في واحدة ، ومرووسين في الأخرى<sup>(\*)</sup>.

#### فعالية المجموعات والفرق :

أعطت البحوث والدراسات التي قام بها علماء السلوك التنظيمي أهمية " للمجموعات والفرق " ودورها في تحقيق أهداف المنظمات في عصر المتغيرات ، وطلبوا بتهيئة ظروف العمل ، وموجهين النظر إلى أن الأفراد لا يؤدون عملهم كفراد ، ولكن كأعضاء في مجموعات أو فرق ، ولذلك يجب النظر في كل ما من شأنه أن يؤديه كل فرد في نطاق مجموعته ، والتأكد من أن هذا الأداء يتم بشكل جيد ، ومن أجل هذا ينبغي الاهتمام بالأسلوب الذي من شأنه تدعيم العلاقة بين أعضاء المجموعة في إطار قوة الفهم لدورهم فيما يتعلق بتحقيق أهداف المنظمة عن قناعة ورضا ، وبحيث تتوحد رؤيتهم مع<sup>(\*\*)</sup> رؤية المنظمة ، أي الشعور بمسئولية المالك صاحب

\* ترجع الكلام بالرجوع إلى المرجعين الآتيين وهما لنفس الأسطة :

Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith :

- " The Discipline of Teams", Harvard Business Review, 71 (March-April), 1993.

- " The Wisdom of Teams " (Boston: Harvard Business School Press, 1993.

\*\* يسمى علماء السلوك التنظيمي هذا الأسلوب " الإدارة بواسطة أهداف المجموعة Management by Group Objectives "

يرجع في ذلك إلى :

Rensis Likert and M. Scott Fisher, MBGO : Putting some Team Spirit into MBO" Personnel, 54 (January-February, 1977).

المشي ، الأمر الذي يدفعهم إلى الإستجابة لجهود المنظمة ، والعمل على الإرتفاع بمهاراتهم وقدراتهم ، ونسبة جهودهم نحو المشاركة بقاعية لتحقيق مزيد من النمو للمنظمة ككل ، ويعتمدون على أنفسهم في عدم السماح بوجود تطبيقات غير رسمية تعوق طريق النمو ، ويحرصون على أن لا يمنع ذلك من إتاحة التعبير لكل فرد في المجموعة عن آرائه وأفكاره وشعوره ، بمعنى أن يكون للمجموعة وعيها الذاتي بدورها في تحقيق النمو ، ولتأيد عن أي نوع أو شكل من أشكال الخلاف ، وأن يتركز نقاشهم حول الأسلوب الأفضل لأداء العمل بما يحقق الأهداف ، ولعل هذا يدفعهم لأن تكون لديهم دلائل تنظيمية تنظم إجتماعاتهم ، وأساليب نقاشهم ، في إطار ديموقراطية الإجتماعات وأن الإختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية ، بحيث تتخذ القرارات بالأغلبية ، وإن كان علماء السلوك التنظيمي يرون بأنه يحسن أن يكون بالإجماع ، حتى يتحقق الإتسجام وروح الفريق عند توزيع المهام بطريقة واضحة ومقبولة من جميع أعضاء<sup>(\*)</sup> المجموعة ، ولذلك يرى علماء السلوك التنظيمي أنه عندما تتحقق هذه الظروف يصبح من المحتمل أن تحقق المجموعات مهمتها بنجاح<sup>(\*\*)</sup> ، ويسود بينهم روح الود وحسن العلاقات ، خاصة وأن ذلك يساعد على أن تكون لديهم وضوح الرؤية ، وثقافة المتبادلة ، والرغبة في المشاركة في أي إجراء تقتضيه عمليات التحول أو التغيير ، ويحسنون الإستماع من بعضهم لبعض ، وفوق كل ذلك يحرصون بأن يتم من أن لأخر نوعاً من التقييم الذاتي لأدائهم ... إلخ .. إلى غير ذلك من العوامل التي تحقق الأداء فوق الممتاز وهذا التعبير من شأنه تمييز هذه الجماعة ذات الأداء فوق الممتاز عن الجماعة ذات الأداء الفعّال.

ويُحذّر علماء السلوك التنظيمي من حدوث بعض الأمور التي تؤدي إلى وجود توتر أو نزاع أو منافسة بين المجموعات ، وما يترتب على ذلك

\* Brendan Readdy, W and Kaleel Januson, "Team Building", (Alexandria, VA: NTL Institute for Applied Behavioral Science; and San Diego: University Associates, 1988).

See also:

Richard Beckhard and Wendy Pritchard, Changing the Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations, (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995).

\*\* يقول Peter F. Drucker عالم الإدارة الشهير ، وصاحب مدرسة الإدارة بالأهداف والنجاح في بحثه Learning from Foreign Management والذي نشره في The Wall Street Journal في ١٩٨٠ أن مفهوم حلقات الجودة Circle discussions هو شكل من أشكال النهج الجماعي لحل المشاكل وتحديد الهدف مع التصيين المستمر والخطا على جودة الإنتاج.

من تقليل التفاعل والإتصال بينها ، وقد يترتب على ذلك أيضاً توقف للتغذية العكسية وتبادل المعلومات !!.. بالإضافة إلى ما قد ينشأ من تبادل الاتهامات !! وظهور النزاعات !!.. وسوء السلوكيات !!.. وسوء الرؤية بين المجموعات !!.. وقد يترتب على ذلك أيضاً تدخل بعض الأصحاب أو الأطراف لتقليل النزاعات ... وغير ذلك من التدخلات<sup>(\*)</sup> ... كل ذلك يؤثر على جودة أداء وظائف المنظمة وعلى الرضا الإنساني ... بالإضافة إلى الوقت للضائع الذي ينفذه الإدارة ومستشاروها من جهود من أجل العمل على تهدئة الوضع أثناء التدخل بين المجموعات ... والعمل على تحسين العلاقات ... وتقليل المشاكل والإحتكاكات.

وقد يؤدي ذلك - كما ذكرنا سابقاً - إلى تدخلات من جهات معنية أو ذات خبرة إصلحية لدورها الرسمي أو الفني عندما تشتد المنازعات ... حيث أن مثل هذه المواقف قد تتعاطم حينئذها وما قد يترتب على ذلك من مزيد من تأزيم الموقف والنفقات !!... خاصة إذا تعقدت الأمور وظالت الجلسات !!...<sup>(\*\*)</sup>

#### القيادات :

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك من يرى أن جهود تطوير المنظمات تتطلب من أجل تحقيق النجاح نوعاً خاصاً من القيادات ، وعلى سبيل المثال فإن ' جون كوتر John Kotter<sup>(\*\*\*)</sup> ' يفرق بين القيادة والإدارة ، وهو يرى أن كليهما ضروريان ، حيث أن الإدارة تتضمن التنظيم والتوظيف ، والتخطيط والموازنة ، والرقابة وحل المشكلة ، بينما تتضمن القيادة تأسيس الإتجاه الذي ينبغي معه إعطاء رؤية تصورية واضحة

\* Carl Moore, Donald Mosley, and Michelle Slagle, "Partnering: Guidelines for Win-Win Project Management (Project Management Journal, March 1992).

ونود أيضاً أن نشير إلى أن علم الإدارة " كريس أرجيس Chris Argyris " له مرجع في نظرية التدخل. Chris Argyris, Intervention Theory and Method Addison-Wesley Publishing Company, 1970

\*\* Blake, R.R. ; H.A. Shepard, and J.S. Mooton, Managen "Intergroup Conflict in Industry", (Houston: Gulf, 1965).

\*\*\* John P. Kotter, A Force for change: How Leadership Differs From Management (New York: Free Press, 1990).

للقوى العاملة للأمال المستقبلية لعملية تطوير المنظمة ، وما ينبغي أن تكون عليه ، والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذا الهدف ، والدور الذي ينبغي على القوى الوظيفية أن تؤديه سيراً في هذا الإتجاه ، وذلك لضمان تعاونهم ، وإستمرار التعامل مع إشباع إحتياجاتهم الإنسانية.

ومما لا شك فيه أن التدريب لجميع المستويات الوظيفية في إطار تحقيق العلمية المرتبطة بموضوع التدريب ، يعتبر نمراً في غاية الأهمية لأعضاء المنظمة لتطوير قدراتهم للمهام الجديدة ، وحسن الإستعداد لتحقيق أهداف التغيير ، وفرص المسار المهني.<sup>(\*)</sup>

ولعل الحديث عن تطوير المنظمات يقودنا إلى الإصطلاح السائد عن " إدارة التغيير " في إطار ما تواجهه المنظمات من متغيرات فرضتها ظروف العولمة وتطورها .. وقد أدى ذلك إلى ظهور أفراد من ذوي الجاه العالية القادرين على إجراء البحوث والدراسات التحليلية متعاونين في ذلك مع المستويات المسؤولة في المنظمات للتعرف على المشكلات وإيجاد حلول لها ، ومستهنفين من وراء جهودهم أن يتحقق التطوير الذي يأخذ طريقه إلى النمو من خلال القوى الوظيفية بالمنظمة وفقاً لمبدأ الإعتماد على النفس ، أو ما يسميه البعض " التجديد الذاتي " ، حيث أن عملية التطوير أو التحديث عبارة عن عمليات علمية مخططة ، ومتتابعة ومحددة ومتوافقة ومتداخلة للوصول إلى الهدف المراد تحقيقه<sup>(\*\*)</sup> ، أي أن تطوير المنظمات عبارة عن عملية متوالية من التشخيص والتثقيف ، وتحتاج إلى حُسن إعداد برامج لتطوير المنظمات ، وتمكينها من تحقيق الأهداف الجديدة ، ووضع الأساليب الملائمة التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف الجديدة.

وأرجو دائماً أن لوجه النظر ، وأكرر ، وأؤكد ولوافق على ما يقوله علماء السلوك التنظيمي الذين يعطون أهمية " لنقلية المنظمة " **Organizational Culture** ، والتي تعني القيم والإفتراضات والإعتقادات المشرجة والمتعارف عليها بين أعضاء المنظمة والتي تُحدد

\* Robert W. Goddard "Literal Moves Enhance Careers", Human Resource Magazine, 35 (December 1990).

\*\* Wendell L. French, Human Resources Management, 3<sup>rd</sup> ed. (Boston : Houghton Mifflin, 1994).

مدى وعيهم وتفكيرهم وأدائهم ، وأؤكدُ بأن هناك من يقرر أن ثقافة المنظمة<sup>(\*)</sup> تُعتبر أساس تطوير المنظمات ، وذلك بالإضافة إلى العمليات التنظيمية والتي من بينها الاتصالات ، وحل المشكلات ، واتخاذ القرارات ، وتخصيص الموارد ، وحل النزاعات ، وتحديد المكافآت ، وممارسات الموارد البشرية ، والاستراتيجيات الإدارية ، وكيفية ممارسة السلطة ، والتجديد الذاتي أو ما يُطلق عليه التعليم المستمر ... إلخ .. وذلك من منطق أن العلماء يرون أن المنظمات عبارة عن أنظمة اجتماعية مركبة تتفاعل مع البيئة ، وجهود تطوير المنظمات تستهدف في معظم الأحوال للمنظمة ككل ، من واقع أن تغيير<sup>(\*\*)</sup> أي عنصر ، يؤدي حتماً إلى تغيير العناصر الأخرى ، وهناك إجماع من العلماء على أن كل متغير يحدث ، يقدح زناد الحاجة لمصنع مستقبل جديد ، وهذا يتطلب الحلجة لتبني إستراتيجية جديدة بصوغها فوي الجباه العالية من المؤهلين القادرين على إحداث التغيير .

#### **ممارسة القوة والسلوك التنظيمي :**

هناك إجماع بين علماء الإدارة بصفة عامة ، وعلماء السلوك التنظيمي بصفة خاصة ، على أنه عند القيام بجهود التحديث والتطوير بالنسبة للمنظمات ، فإنه لا يمكن إغفال أهمية السياسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية من حيث ارتباطها الشديد بعمليات التطوير ، حيث لا يمكن إحداث أي تغيير في المنظمات إلا بعد تمهيد الطريق بكفاءة وسرعة التأثير في القوى العاملة وإقناعهم بالفوائد التي تعود عليهم وعلى المنظمة ، وهذه القدرة التأثيرية في الآخرين هي التي يُطلق عليها علماء الإدارة " ممارسة القوة Practicing Power " أي .. قوة التأثير على القوى العاملة وإقناعها بوجهة النظر المثارة .. من يهيم مستقبل المنظمة ، من حيث المعتقدات والمشاعر والسلوكيات ، والأداء الأفضل الذي يعود بالخير على الأفراد وعلى المنظمة ، وسنرى البعض من العلماء هذا الأسلوب " براعة ممارسة السلطة The Craft of Power<sup>(\*\*\*)</sup> وأشار البعض الآخر إلى أن أي

١ Warner, W. Burk, Organization Development: A Process of Learning and changing: Addison-Wesley Publishing Company, 1994.

٢ Jay M. Shairitz and J. Steven Ott, Classics of Organization Theory (Chicago: The Dorsey Press, 1987).

٣ Siu, R.E.H. The Craft of Power (New York: John Wiley, 1979).

تطوير للمنظمات يعني إحداث التغيير ، وأي تغيير يحتاج إلى ممارسة القوة<sup>(\*)</sup>. وقال البعض أن من أهم الإسهامات التي تتعلق بالتنظيم والإدارة ، هي الإسهامات التي أوردها " جيفري بيفر Jeffrey Pfeffer " فيما يتعلق باستخدام القوة في المنظمات<sup>(\*\*)</sup> ، وهناك العديد من الأفكار المتعددة التي تدور حول مفهوم الارتباط بين " القوة في تطوير المنظمات<sup>(\*\*\*)</sup> " و " دور تطوير المنظمات في إطار ممارسة القوة ".

وهناك من علماء الإدارة من ينبه أذهان القراء بأن علماء الإدارة حينما يكتبون عن إصطلاح " القوة Power " فبهم لا يعنون بذلك مدلول لفظ القوة السائد في الإستعمال أي القدرة على إجبار الآخرين !!! إن علماء السلوك التنظيمي يعنون القدرة التأثيرية في الشخص الآخر ، بحيث أن من لديه هذه الملكة ، وهو الشخص الذي وهبه الله قوة التأثير والإقناع ... هو الشخص الذي يملك منطق القدرة التأثيرية ... ومن هنا نقول أنه الشخص الذي يملك قوة التأثير على الشخص الآخر ، وما كان للشخص الآخر أن يستجيب<sup>(\*\*\*\*)</sup> ويفتتح وينضم إلى الآخرين المقتنعين بغير هذه القدرة التأثيرية من صاحب من وهبه الله هذه الملكة ، وهي العلم والخبرة والتجربة ، والإستفادة من كل ذلك للتأثير والإقناع.

ولعل عالم السلوك التنظيمي " مينتزبرج<sup>(\*\*\*\*)</sup> Mintzberg " قد عبر عن ذلك بأسلوب سهل ، حيث قال إن القوة هي القدرة التأثيرية على مخرجات التنظيم ، أي أن تكون لديك القدرة على أن تحصل من الآخرين الذين يصلون في تطلق إشراكك على الأداء المرغوب فيه.

وهناك من عرّف للقوة على أنها ذات وجهين : " وجه إيجابى ، ووجه سلبى " ، ويرى من وجهة نظره أن الوجه الإيجابى للقوة هو : تمكين

\* Warner, W. Burke, Organization Develop : Principles and Practices (Boston: Little, Brown and Co. 1988.

\*\* Jeffrey Pfeffer: Power in Organizations (Marshfield, MA: Pitman 1981).

\*\*\* Chris Argyris, Strategy, Change, and Defensive Routines, (Boston. Pitman, 1985).

\*\*\*\* Dahl, R.A. "The Concept of Power", Behavioral Science, 1957

\*\*\*\*\* Henry Mintzberg, "Power in and Around Organization" (Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall, 1983).

الآخرين من تحقيق أهدافهم ... وفي نفس الوقت تمكن من يملك ويمارس القوة على تحقيق أهدافه أيضاً ... أما الوجه السلبي للقوة يتصف بالانزعة السلطوية غير الاجتماعية ، ... إنه يتصف بالسيطرة وإجبار وإذعان الآخرين ... ويستتدرك قائل إن لمفهوم القوة مضامين سلبية عند معظم الناس ، إلا أنه من الملاحظ أنه عند البعض فبهم يؤمنون بمنطق القوة وأن استخدامها يمكن إنجاز كثير من الأشياء<sup>(\*)</sup> في العالم ..

غير أنه يمكننا أن نقول أن بدراسة الواقع العملي فإن كلاً من النوعين يتم ممارستهما .. ويقرر علماء الإدارة أن القوة الجماعية هي تشكل الغالب في معظم الأحيان ، وأن استخدام القوة الجماعية ، تضي رضاء وتضامن الجميع من أجل تحقيق الهدف ، إنها "لقوة الاجتماعية Social Power" ، ويقول "سالانسيك وفيفر Salancik and Pfeffer" ، أن القوة هي قدرة أولئك الذين يملكون وسائل التأثير التي تمكنهم من تحقيق ما يريدون<sup>(\*\*)</sup> . وعلى جميع الأحوال يرى البعض أن التعاون الفعال لتطوير المنظمات واستخدام القدرات التأثيرية ، يجعلان المنظمات أكثر إنسانية وأكثر فاعلية ، خاصة عند استخدام العملية التنظيمية وقدرتها على الإيضاح والإفصاح والإقناع ، فإن هذا يساعد على تنمية روح الفريق والعمل معاً نحو تحقيق الهدف<sup>(\*\*\*)</sup> .

#### **كليات الإدارة والتطوير :**

يرى علماء السلوك التنظيمي أنه يمكن تطوير المنظمات بالأسلوب الذي يُمكنها من أن تنهض بإمكاناتها ، بحيث تستطيع أن تُسابر عصر ثورة المعلومات والاتصالات ، وأن تكون قلادة على مواجهة التحديات التي تقابلها ، والمصاعب التي تولجها ، وعلى وجه الخصوص المنظمات

\* David C. McClelland. "The Two Faces of Power" Journal of International Affairs, 1970).

\*\* Gerald Salancik and Jeffrey Pfeffer, "Who Gets Power – and How they Hold on to it : A Strategic- Contingency Model of Power", Organizational Dynamics, 5- 1977.

\*\*\* Larry, E. Gremer and Virginia E. Schein, **Power and Organization Development: Mobilizing Power to Implement Change** (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1988).



المناظرة والمناقشة الشديدة التي تعمل على كسب الأسواق عن طريق الإستراتيجيات التنافسية التي تسود أسواق العالم.

ولعل للجهود التي يبذلها علماء السلوك التنظيمي والتي أثقينا بعض الأضواء عليها في الفصول السابقة ، لوضّح إمكانية تحقيق ذلك في ضوء توافر إرادة التغيير ، والإستعانة بأهل الفكر من العلماء والمتخصصين ، وإتاحة فرص التعليم والتدريب والتعرّف على أساليب حل المشكلات ، وأساليب الأداء في إطار مستحدثات ومبتكرات العصر ، أخذاً في الاعتبار أن المشكلات التي نواجهها المنظمات هي بالدرجة الأولى مشكلات إنسانية ، ومن هنا فإن الأمر يتطلب إجراء البحوث للتعرف على أفضل الأساليب التي يمكن من خلالها زيادة فاعلية الأفراد ، والمجموعات والمنظمة ككل في إطار العلاقات الاجتماعية التي يغلب عليها الطابع الإنساني ، حيث أن عملية التطوير تستهدف تحسين المنظمات ، وتنمية الأفراد ، مستخدمة في ذلك ما أوصت به بحوث علماء السلوك التنظيمي ، ومن بينهم كما أوضحنا علماء العلوم النفسية والاجتماعية ، والأنثروبولوجي ، في إطار نظريات علوم الإدارة سواء في تلك المدارس التنظيمية أو الإدارية ، وصولاً إلى تحقيق الإحجام والتناغم بين الأفراد والمنظمة ، وبين المنظمة وظروف البيئة التي تحيط بها هذا مع إعطاء العناية اللازمة للإتجاهات والصليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف ، وهيكّل المنظمة ، والتأكد من أن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية ، ويتوقف هذا على تصميم البرامج التدريبية والتعليمية مع الواقع العملي ، والانتقال إلى مرحلة جديدة ، بحيث يؤدي التدريب إلى تقرير السلوك وفق المعارف الجديدة التي اكتسبوها بعد عودتهم إلى منظماتهم ، أي ينبغي التأكد من تماثل تجربة التعلم خارج الوظيفة مع التجربة العملية<sup>(\*)</sup>.

\* رجاء الرجوع إلى المرحلين الأتيين :

- Fritz, J. Roethlisberger and W.J. Dickson, "Management and the Worker" (Cambridge, Mass: Harvard University, 1939).
- Kenneth N. Wexley "Personnel Training" in Annual Review of Psychology (Washington, D.C. American Psychological Association).

وقد يكون من المناسب في هذا المقام أن أذكر بأن دولتر الأعمال تعتبر كليات إدارة الأعمال مصادر المعلومات والأفكار الجديدة التي ترفع مستوى أداء مؤسساتهم ، غير أنه مع المتغيرات المتتالية إنتقلت جريدة **Wall Street Journal** كليات إدارة الأعمال وقالت أن الألوان لمدادوي الأطباء أنفسهم ... وقد أدى هذا الإنتقاد إلى أن يقول عميد أحد الكليات المرموقة ، وهي كلية إدارة الأعمال بجامعة بنسلفانيا ، إلى القول بأن كلياته في حاجة إلى أكثر من التعديل وال ضبط ... وبدأت كبرى كليات إدارة الأعمال في تنفيذ برامج للتغيير في أوضاعها ، وجذبت كفاءات ممتازة لمقابلة إحتياجات دولتر الأعمال ، وقامت بعض الكليات على سبيل المثال بتطوير برنامج تستخدم تقنية الحاسب الآلي ، وأخرى أدخلت في مناهجها إدارة نظم المعلومات ، وتسويق الخدمات المالية وإدارة الموارد البشرية ... إلخ .. وأجرت هذه الكليات تغييرات في تنظيماتها التي كانت قديمة ، لتلائم التطورات الجديدة<sup>(\*)</sup>.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن هذا التطور الذي حدث في الجامعات ترتب عليه وجود مداخل عديدة لإحداث التطوير ، وأمكن لإدارة المنظمات أن تختار<sup>(\*\*)</sup> الطريق الذي يحقق لها الأرباح مع الحفاظ على العوامل الإنسانية.

ويرى علماء الملوك التنظيمي أن هناك حاجة لنشر حالات دراسية<sup>(\*\*\*)</sup> لجهود تطوير المنظمات ، بما في ذلك حالات النجاح والفشل ، واستخدام عمليات تطوير المنظمات جنباً إلى جنب مع إستراتيجيات التحسين الأخرى.

وأخيراً .. أرجو أن أوجه الأنظار إلى أن الشعوب تقابل من أن لأخر بعض التحديات .. ومصر كغيرها من شعوب العالم ، تقابل الأزمات بالإستفادة من بحوث السلوك التنظيمي في إدارة منظماتها بما يأتي :

\* Steve Swartz . "Business Schools Revise Programs to meet Firms Chang In Needs", Wall Street Journal, March, 28, 1985, P. 33.

\*\* James O'Toole, **Do Good, Do Well: The Business Enterprise Awards**. (California Management Review, 33, 1991)

\*\*\* Thomas G Gummings and Christopher G. Worley " **Organization Development and Change**" 5<sup>th</sup> ed. (Minneapolis St. Paul: West Publishing Company, 1993)

## التحديات ودور العلم :

عندما تشتد بالأمم الأزمات ، وحينما يتهدهدها<sup>(\*)</sup> الخطر ، يبرز علماءها بما لديهم من حكمة وبصيرة وينبهون الأذهان بأن للملجأ الأول الذي يدعون ويروجون إليه دائما هو إيمان الشعوب بالله وبتفسيهم ، وهذا يعني بالضرورة بعث القيم المستمدة من شريعة الله ... ، والإقبال على العلم ، ومن بين التعاليم الإلهية أمره سبحانه وتعالى أن نعتصم بحبل الله في إطار منهج الله الذي يدعو إلى العلم ... ومزيد من العلم ، ومسايرة تطور العلم على مدى تطور العصور ، وأن نتعاون جميعا بروح البر ، أي بروح للتضحية ، وإنكار الذات ، وتغليب صالح الجماعة ووضع هذا الصالح فوق كل اعتبار ... وقد أدركت الشعوب التي وصلت إلى قمة التقدم هذه الحقيقة ، حيث كانت ثروات الشعوب تقاس في الماضي بقيمة الموارد الطبيعية التي تملكها ... وكانت كل دولة في تقييمها الشامل لنفسها تعد غنية لأن لديها موارد طبيعية ... الآن لم يعد هذا قائما .. أصبحت ثروة الأمم لا تقاس بحجم أو بقيمة ما تملكه الأمة من موارد طبيعية... إنما أصبحت تقاس بنوعية ما تملكه من موارد بشرية ، وهذا فرض على كل دولة أن تهتم بالدرجة الأولى بالتنمية البشرية لاجتماعيا واقتصاديا وعلميا وعسكريا ورياضيا .. إلخ... وهذه التنمية بمفهومها الشامل لتعكس أثرها على النسيج الاجتماعي لكل دولة من الدول التي سلكت هذا المسيل ، وبالتالي برزت قوتها وأثرها على الصعيد الدولي ، ولنتذكر جميعا قول الله سبحانه وتعالى في الآية رقم ٩ من سورة الزمر : " قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون إنما يتذكر أولو الألباب " صدق الله العظيم.

\* نرجو التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية :

- Baker, Michael J. (ed.) (1993) perspectives on Marketing Management, Vol. 3, Chichester: John Wiley & Sons.
- Brady, J. and Davis, I (1993) "Marketing's mid-life crisis", McKinsey Quarterly 2.
- Freeling, A. (1994) 'Marketing is in crisis – can market research help?', Journal of the Market Research Society 36.

### التحديات ونسيج المجتمع :

ولعلنا جميعا نؤمن بصدق هذه الحقيقة ، وهي أنه لا يمكن أن يستوي الذين لا يعلمون ، مع هؤلاء الذين يعلمون ... ولذلك يقول الله سبحانه وتعالى في عجز هذه الآية الكريمة ... " إنما يتذكر أولو الألباب " ... أي أولو العقول ... وإلا ما كانت دولة مثل اليابان أو كوريا تستطيع أن تكون على هذا القدر من النمو الاقتصادي والاجتماعي وأن تستخدمه على المجال الخارجي ... ومن الدروس المستفادة أن أي دولة تستطيع أن تحسن التنمية البشرية بصفة عامة ، وحسن إعداد كوادر بشرية مؤهلة متعلمة متفقة ، تكون مثل هذه الدولة قادرة ودائمة على استبعاد أخطارهم روح عصرها وأن نعي ما هي التحديات التي تواجه بلادها وكيف تعزز قدرتها على مواجهة هذه التحديات فردياً وجماعياً ... ومن هذا المعنى ينبغي علينا الاهتمام بتنمية الموارد البشرية باعتبار أن هذا العنصر يمثل العنصر الأهم في تكوين الثروة المصرية ؛ حيث يمكن من خلال هذه الموارد تخريج القيادات في جميع التخصصات القادرة على مقابلة التحديات ؛ كما هو الحال بالنسبة للدول الأخرى ... فاليابان لا تملك موارد طبيعية تذكر ؛ بل تكاد لا تملك موارد طبيعية على الإطلاق ؛ ولكنها تملك موارد بشرية في غلبة الثراء من عدة نواحي ؛ من ناحية الاهتمام بالعلم ... من ناحية الانضباط ؛ فالشخصية اليابانية مثل باقي الشخصيات الآسيوية التي إهتمت بالتنمية البشرية ، ثم أسهمت هذه التنمية البشرية في تقدمها ونموها ، وأصبحت تتميز بالانضباط الشديد والقدرة على ضبط النفس واتباع أسلوب صارم في الحياة يقوم على الالتزام بأداء الواجب أي أن يؤدي كل فرد واجبه نحو مجتمعه وأسرته ودولته قبل أن يتطلع إلى المطالبة بحقوقه ... أي أن يكون الواجب فوق كل اعتبار ، وفائض ناتج لعمل يتم توزيعه بالحق على قدر ما بذل من الجهود ، ويأخذ في اعتباره أثر ذلك في تحقيق عدالة الدولة في رعاية مواطنيها.

### المطلوب إذاً هو :

تشجيع وتنمية جيل جديد من الشباب القادر على التعامل مع متطلبات العمل ... ونحن عندما نتحدث عن نوعية الفرد وأن يهتم الفرد بواجبه نحو بلده ومجتمعه لا يعني هذا أبداً أن تغفل المشاكل التي تواجه الفرد ... فيجب أن نعي تماماً حجم المشاكل والصعوبات التي تواجه الفرد حتى يكون قادراً

على العطاء ... لأنه بغیر موجهة هذه المشاكل لن يكون لديه رغبة في التفكير في المجتمع الذي يعيش فيه .

وقد أصبح مجتمعنا الدولي المعاصر يعرف جيدا أنه لكي يكون المجتمع قويا يجب أن تكون الناحية الاجتماعية أو النسيج الاجتماعي قويا يتميز بالتماسك .. لأي قوة داخلية أو خارجية بالتماسك بالنسيج الاجتماعي للمواطنين وهو ما تسميه بالوحدة الوطنية ... أي أن تكون جميعا صفا واحدا ... باعتبار أن الوطن للجميع بصرف النظر عن الانتماءات الدينية ... بصرف النظر عن الانتماءات السياسية أو الحزبية ... لأن مصالح الوطن تعلو فوق كل شيء ... ولأن الأصل في عنصر الانتماء الوطني هو عنصر المواطنة ... هذا هو الذي يشكل الانتماء للمواطنة ... فالمواطن .. أيا كانت ديانته وبصرف النظر عن رؤيته السياسية لو انتماءاته للحزبية وغيرها ... هو مواطن له كافة الحقوق والواجبات والالتزامات التي يتساوى بها مع غيره من المواطنين ... فإذا تحقق ذلك فيمكن العمل معا من أجل تحقيق الأهداف الوطنية من اجتماعية واقتصادية وسياسية وعسكرية .. الخ ... وعلى سبيل المثال فإن القيادة السياسية في مصر تدعو إلى القيام بمشروعات عملاقة ، وتدعو إلى تحديث مصر ، وتحديث البنيان التعليمي من القاعدة حتى قمة البناء ، وتدعو إلى اعتبار للتصدير قضية قومية ، ويترتب على ذلك مثلا فيما يتعلق بالتصدير : ... نشر الوعي التصديري عند المجتمع بأسره ، بالإضافة إلى أنه ينبغي على المؤسسات المعنية بالتصدير أن تكون دائما في حالة تحينة لتنشيط التصدير في شتى المجالات ، وزيادة تفاعل كل الجهات التي لها ارتباط بالتصدير بداية من موظف الجمارك ومرورا بجهات الأمن ، ووصولاً إلى موظف الميناء الذي يودع شحنات التصدير وهي في طريقها إلى الأسواق الخارجية.

#### التحديات وإصلاح المجتمع :

أن عملية الإصلاح في المجتمع هي عملية مستمرة ولا يمكن أن يقال أن حقبة معينة من الزمان تشكل كافة الإصلاح في مجال معين سواء كان هذا المجال اجتماعيا أو اقتصاديا أو سياسيا ، خاصة إذا كان إصلاحا ثقافيا ... وتكون الأهداف واضحة ، وتوضع الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ... فمثلا نريد من التنظيم على كافة المستويات والمراحل أن يهتم

## الفصل الثامن : كلمة ختامية في : المتغيرات والسلوك التنظيمي

ببلورة وتكوين العقل المصري أكثر مما يهتم بحشد كم من المعلومات لأنه أيا كان الشخص ومهما كانت قدرته على استيعاب المعلومات فلا يمكن له أن يحتزن في ذهنه إلا قدر يسير من المعلومات ، فمثلا في مجالات مثل مجالات العلوم الأدبية ، نجد إن المعلومات تتضاعف في خلال مدة أطول مما يحدث في مجالات العلوم الفيزيائية .. ويوضح المتخصصون من أهل الذكر الفرق بين العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الفيزيائية ، ذاكرين :

في العلوم الرياضية حجم المعلومات المتاحة في أي فرع من هذه الفروع أصبح الآن يتضاعف بمعدل ١٠٠% خلال ثماني سنوات !!... أي أنه في ثمانية أعوام يتضاعف حجم المعلومات المتاحة في فروع علوم الفيزياء .. أما في مجالات العلوم الأخرى يستغرق هذا التضاعف فترة أطول .. إن العلماء المتخصصون يقولون : إذا قارنا هذا بين ما كان في العهد القريب لوجدنا أن هذا القدر من المعلومات كان يتضاعف كل أربعة قرون !!...

إذا لماعنا تحدى أننا سنواجه حجما كبيرا من المعلومات ولم تعد المسألة نقل المعلومات من أي شخص أو أي دولة أو أي مجتمع ، وإنما هي ستكون في كيفية (أو نوعية) هذه المعلومات ... ومدى اقتراب هذه للمعلومات من التطبيق ، وصلاحيّة هذه المعلومات للتطبيق والتطوير والبحث والاختيار بالوسائل المختلفة (\*) ...

من هذه الحقيقة التي يجمع عليها العلماء ، نستخلص أنه ينبغي على كل منا أي من المتعلمين الذين يسلكون سبيل البحث والإرشاد .. علينا أن نعرف ... كيف نفرق ونطور هذه المعلومات بحيث نكون قادرين على توظيفها وتخزينها ثم استرجاعها وتحليلها والاستفادة منها ، وإلا نكون كالحمير يحمل أسفارا ... وعلينا أن نتذكر قول الله سبحانه وتعالى في سورة الجمعة الآية رقم ٥ " مثل الذين خُمّوا التوراة ثم لم يحملوها كمثل الحمار

\* رجاء التكرم بفرجوع إلى المراجع الآتية :

- Schmitt, Bernd and Alex Simonson, Marketing Aesthetics, The Free Press, New York, 1997.
- Browning, John and Spencer Reiss, "For the New Economy, the End of the Beginning", Wall Street Journal, 17 April 2000.
- Drucker, Peter F., "Knowledge Work" Executive Excellence, April 2000.

يحمل أسفاراً ... ولعل هذه الآفة الكريمة توجهنا إلى الإقبال على المعرفة وفهم هذه المعرفة ، خاصة وأتينا نعيش عصر انفجار المعلومات ونتيجة لذلك تكون المعلومات كبيرة ونحن نريد من التعليم أن يزيد من قدرتنا على التعامل مع هذه المعلومات ... نحن الآن نشهد ما يطلق عليه ' الثورة المعلوماتية ' ... وهذه الثورة تتحقق في إطار وحدة النسيج الاجتماعي مع مراعاة العمل الإنساني<sup>(\*)</sup> ... ومن هنا نلعل أن يتحقق تيسير إتساع المعرفة<sup>(\*\*)</sup> في إطار وحدة النسيج الاجتماعي والنهوض به في إطار روح التعاون والعمل معا ... فإذا تحقق ذلك فنحن بإذن الله قادرون على مواجهة التحديات في ضوء الجهود التي تبذل في التوعية والتثقيف والتعليم والتدريب وتخريج القيادات القادرة على تولي مسؤوليات التطور العلمي والتكنولوجي المعاصر ، وفي إطار روح الانسجام الفكري الذي يتحلى به نسيج المجتمع بمختلف فئاته وقطاعاته.

ولعلنا إستكمالاً لجهود السلوك التنظيمي في مسايرة متغيرات العالم على صعيد المجتمع الدولي والإقليمي والمحلي ، وما يشمل هذه التكتلات من منظمات في جميع أنحاء العالم نوضح أننا قد نبهنا الأذهان ، وقدمنا المراجع التي تساهم في تغييرات العصر لكي يستفيد منها أولئك الذين يتطلعون إلى التغيير نحو الأفضل ... ومن هذه المراجع المرجع الآتي الذي يكمل موضوع السلوك التنظيمي على المستوى الدولي ، وهو بعنوان : تأثيرات البيئة المتحددة على المنظمات :

Klaus Schwab and Claude Smadja. "Globalization Needs a Human Face". International Herald Tribune, January 28, 1999

\*\* من بين الأساليب التي يلجأ إليها علماء التسويق في الولايات المتحدة الأمريكية ، أنهم يصدرون موسوعات يشترك في تحريرها أبرز علماء التسويق لترشد القراء والمهتمين بالمداد المعاصر التسويقي والظروف المحيطة بها ، وتوضح حسن المشاركة لتحقيق أهداف هذه المبيعات والمير الذي يعود على المجتمع والوطن من حسن أدائها.

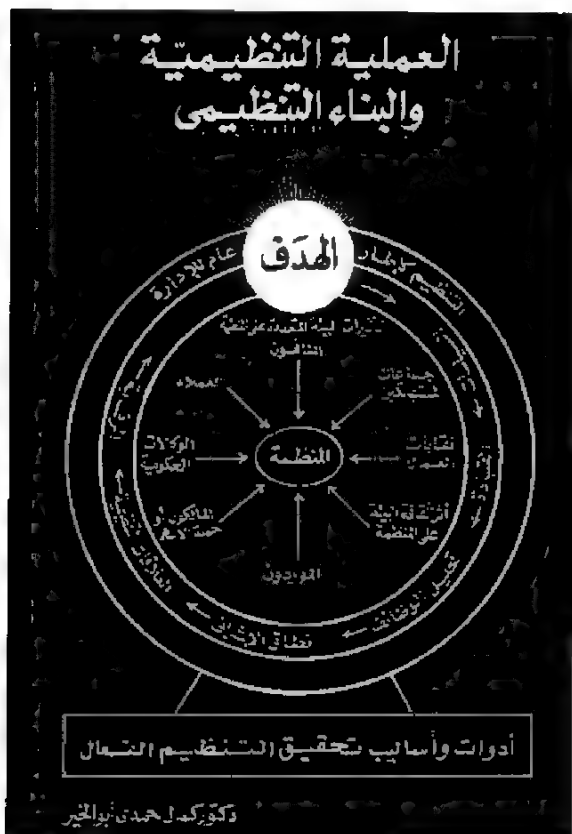
وللراغبين والمهتمين بمزيد من الإطلاع نرجو التكرم بالرجوع إلى :

Encyclopedia of Marketing Edited by Michael J. Baber, 1999 Published

by Thlhomson Learning.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أنهم يجمعون على أن التطورات المذهلة في العلوم والتكنولوجيا تؤكد على ضرورة نبذ الأساليب التقليدية في التقييم ، وعلى وجه المثال فإنه في مجالات المحاسبة وغيرها من المقاييس المالية فإنه لا ينبغي تقييم أداء فريق المتعاونين في العمل وفقاً للأساليب التقليدية ، وفيما يلي اللفظ باللغة الإنجليزية :

Indeed, we feel that it may well be totally inappropriate to use generally used accounting and other financial measures to evaluate the performance of alliances.





1.

2.

تجسّر هذه الصورة عن رؤية الحلف  
التعاوني الدولي فيما يتعلق بالمحبة والأخوة  
والسلام في العالم ، بغض النظر عن اللون  
أو الجنس أو العقيدة أو حجم الدول،





## الخلاصة

أصبحت التنمية البشرية في الآونة الأخيرة فكرة أوسع وأشمل في تناولها من أي وقت مضى ، فهي تغطي جميع إختيارات الإنسان في كل المجتمعات في جميع مراحل التنمية في إطار ثقافة للمجتمع وإعتبارات النظام العالمي ، قد توضع حوار التنمية من مجرد مناقشة الوسيلة (نمو الناتج القومي الإجمالي) إلى مناقشة الهدف النهائي ، فالتنمية تهتم بالنمو الإجتماعي والإقتصادي بقدر ما تهتم بالتوزيع ، وتهتم بالإحتياجات الرئيسية بقدر ما تهتم بالشريحة الكاملة للتطلعات الإنسانية ، إنها تستمد إلهامها من الأهداف البعيدة المدى لأي مجتمع ، وهي بذلك تهتم بالتنمية البشرية في كافة مجالات التخصصات التي يمكن من خلالها توفير القدرات البشرية المؤهلة لتحقيق هذه الأهداف في كافة مجالات الحياة... أي تسعى إلى النهوض بالمواطنين إلى القدرة على التصدي لتحمل مسئوليات المستقبل وأن يبذل كل فرد من أفراد الشعب أقصى ما لديه من طاقة الفكر والعمل للمشاركة في حل مشكل المجتمع ، ومن بينها مشكلات البيئة ، سواء في ذلك المشكلات البصرية ، والجمالية ، والسمعية ، والإنتاجية ، والتطعيمية ، خاصة وأن البيئة هي الوعاء الطبيعي الذي تعمل فيه المنظمات ، والمنظمات عبارة عن نظم مفتوحة تستقبل الموارد التي تسهم في تشغيلها وتحقيق أهدافها من البيئة التي تعمل فيها ، ثم تقوم المنظمات بعملية التصنيع والخدمات التي تحتاجها البيئة ... أي أن المنظمة تعمل في إطار نظام أكبر ... هذا النظام الأكبر عبارة عن البيئة التي تعمل فيها بكافة أبعادها ، ومقوماتها ، ومما لا شك فيه أن النظم التي تتبعها الحكومات تدخل في نطاق النظام الأكبر الذي له تأثيره ودوره في بيئة عمل المنظمات.

وهناك إجماع من طماء التنمية على الأهمية القصوى لدور المعرفة في النهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال المنظمات المتخصصة ... لخذاً في الإعتبار أن التنمية لا تُبنى من خلال تراكم رأس المال المادي والمهارة البشرية وحسب ، بل تُبنى على أساس من المعلومات ، والتعلم والتكيف ، وعلى أساس ذلك بتحسين الأفراد والمجموعات والمنظمات والشعوب ، ولا سيما تحسين حياة الشعوب الأقل فقراً ، وذلك إذا ما تمكنت حكومات هذه الشعوب من إيجاد الوسيلة التي يمكن من خلالها فهم الكيفية التي يحصل بها الناس والمجتمعات على المعرفة ويستخدمونها ، وأن ثورة المعلومات تجعل من فهم المعرفة ودورها في التنمية أمراً أشد إلحاحاً في المرحلة الحالية التي نعيش فيها أكثر من أي وقت مضى ، خاصة وأن التكنولوجيا الجديدة في الاتصالات قلصت من المسافات وتكثرت

بسببها تقوم والزمين ، ومن هنا إذا كان لأي شعب يريد أن يحقق أهدافه الاقتصادية والاجتماعية ، فطبع أن يفهم أن التنظيم وأسلوب التدريب المتطورة من بين أهم الأدوار التي تنهض بالإنسان.

ويرى علماء الإدارة أن دفع النشاط أن يكون بالسهولة والبساطة الذي يتصوره البعض في بداية الأمر ، وذلك لأن الاختلاف بينات العمل في كثير من المواقع وعلى وجه الخصوص في الدول النامية حيث تنتشر أساليب العمل الحكومي البيروقراطي ، والتي تنتقل إلى مواقع العمل الأخرى ، أو بمعنى أوضح يتولى العمل وتصريف الأمور عقول ثيبت وتجمدت وتخشنت عند مفاهيم بالية وتقدم عليها العهد ، ولا تسير تطورات العلم والتكنولوجيا بحيث تصبح مثل هذه الأساليب قيدا على تدفق العمل ، وعلى السلوك التنظيمي.

تلك تحتاج المنظمات في مجتمعنا الدولي المعاصر على إختلاف أحجامها وأوجه نشاطها ، وأشكالها القنونية إلى مسيطرة المتغيرات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة إذا أرادت أن يكتب لها البقاء والاستمرار والتطور ، ومن هذه الحقيقة تحتاج إدارتها إلى بذل الجهود اللازمة لإجراء التحولات المناسبة لتحقيق أهدافها ، ومن أجل ذلك إستحدث الفكر الإداري في العالم المتقدم إدارات للبحوث والتطوير ، وجهات من ذوي الجاهة العالية والنظرة الثاقبة لهم بصيرة ورؤية مستقبلية ، قال عنهم العلماء أن هذه القيادات ترى بعقولها مالا يستطيع أن يراه غيرهم بعينهم ، وهؤلاء يرسمون الطريق الذي ينتقل تدريجيا بمواقع العمل التي ينتمون إليها في إطار واقع المنظمة وظروفها وإمكانياتها ، إلى السبر بها نحو تحقيق التحولات المستهدفة ، وأطلقوا على الجهود والدراسات التي يبذلها الفريق الذي يمثل الفاعلة التي تقوم التحول " إدارة للتغيير Managing Change " وتقوم هذه الإدارة بالجهود اللازمة التي تؤدي إلى إكتشاف المجالات التي تحتاج إلى تقوية وتصحيح أوضاعها في إطار تعقب مفهوم ثقافة المنظمة Corporate Culture وإجراء الخطوات الأساسية التي تساعد على إجراء التحولات وإحداث التغيير المستهدف ، أخذاً في الإعتبار دائما العرص على العوامل التي تضمن تأكيد الجودة Quality Assurance ، وإستمرار تقدم وإنتشار وإزدهار حسن سمعة المنظمة بما تتضمنه من الإبعاد اللازمة في عصر الإستراتيجيات التنافسية.

## تنبيه

- (\*) إحرص على تفهم واستيعاب المصطلحات باللغة الإنجليزية.
- (\*) إعتد على نفسك في مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الإنجليزية.
- (\*) يمكنك الإسهاب في مناقشة القضايا في حدود معلوماتك التي إكتسبتها أثناء دراستك ، وإطلاعاتك الحرة في المراجع والبحوث التنظيمية والإدارية.

## قضايا للمناقشة

- (١) عرّف مفهوم التنمية البشرية من وجهة نظر تقارير الأمم المتحدة ، ثم وضّح رأيك الخاص في بعض الجوانب التي ترى أهمية التركيز عليها في مجتمعنا المصري .. على أن توضح أسباب إختيارك لهذه الجوانب.
- (٢) تناول بالشرح والتطبيق " مفهوم الإبداع التنظيمي والتطور " ، على أن توضح بعض العراقيل التي ترى من وجهة نظرك أنها تعوق عملية الإبداع التنظيمي والتطور.
- (٣) أكتب بحثاً توضح فيه رأيك الخاص مدّعماً بالأساليب العملية في : هل تسير تنمية الإنسان المصري في إطار الواقع ، والدراسات العلمية التي حصلت عليها .. هل تسير نحو مواكبة التطورات والدراسات العلمية التي حصلت عليها ؟ ...

(٤) ناقش مفهوم تطوير المنظمات من وجهة نظر بعض علماء الإدارة والسلوك التنظيمي ، ثم أذكر أحد التعريفات لأحد هؤلاء العلماء ، مع توضيح الأسباب العلمية لتفضيلك إختيار هذا التعريف.

(٥) " يرى علماء السلوك التنظيمي أن التطوير لا يحدث فور اللحظة .. وأن التطوير يحدث عبر سلسلة من المراحل " . ناقش هذا الرأي ، موضحاً رأيك الخاص في تسلسل عملية التطوير.

(٦) وضّح .. لماذا أعطت البحوث والدراسات التي قام بها علماء السلوك التنظيمي أهمية " للمجموعات والفرق " ودورهما في تحقيق المنظمات ؟ ..

(٧) ما الذي نعنيه بالمصطلحات الآتية :

\*) Organizational Culture.

\*) Practicing Power.

\*) Evergreen System Proces.

\*) Carporate Culture.

(٨) ما هي الدروس المستفادة من علوم السلوك التنظيمي فيما يتعلق بالجهود التي تقوم بها مصر في عملية التحديث.

رقم الايداع

٢٠٠٥/٢٣٦٢



7

8

9

10